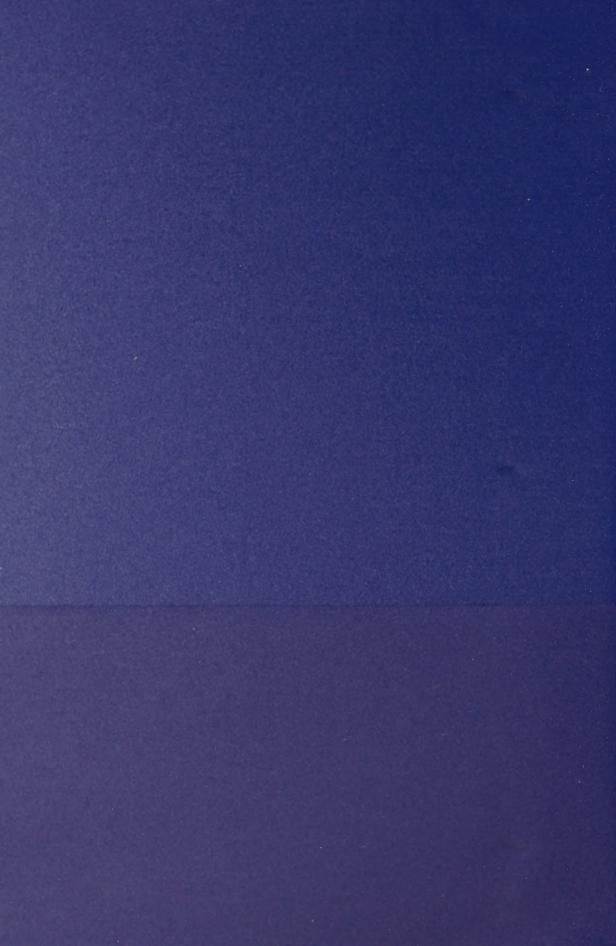
General Management

Review, **Internal Audit** and Evaluation Gestion de l'information et gestion administrative

Examen, vérification interne et évaluation



Canadä

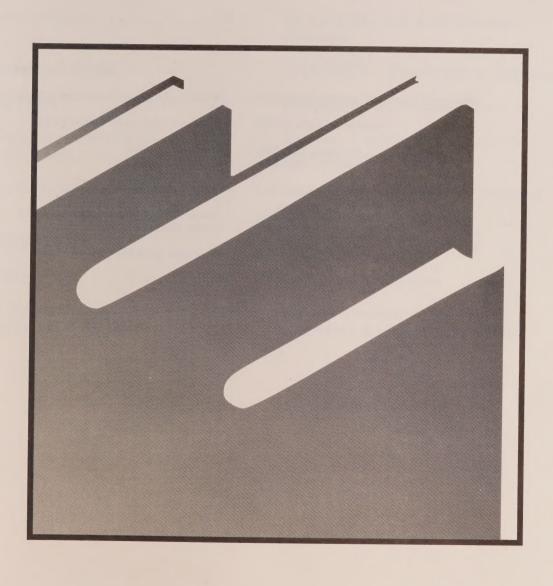


General Management of

Information and Administrative Management

Review, Internal Audit and Evaluation Gestion de l'information et gestion administrative

Examen, vérification interne et évaluation



<sup>o</sup>Minister of Supply and Services Canada 1994

<sup>e</sup>Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1994

Available in Canada through

En vente au Canada par l'entremise des

Associated bookstores and other booksellers

Librairies associées et autres libraires

or by mail from

ou par la poste auprès du

Canada Communication Group — Publishing Ottawa, Canada K1A 0S9 Groupe Communication Canada — Édition Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT52-11-1-1994

Nº de catalogue BT52-11-1-1994

Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

Examen, vérification interne et évaluation

## TABLE OF CONTENTS

### Chapter/ Chapitre

## TABLE DES MATIÈRES

Foreword		Avant-propos
Introduction		Introduction
PART 1 – Review		PARTIE 1 – Examen
Review Policy	1-1	Politique d'examen
Review Policy Guidelines	1-2	Lignes directrices de la politique d'examen
PART 2 – Internal Audit		PARTIE 2 - Vérification interne
Internal Audit Policy	2-1	Politique de vérification interne
Internal Auditing Standards in the Government of Canada	2-2	Normes de vérification interne du gouvernement du Canada
Code of Ethics for Internal Auditors	2-3	Code de déontologie des vérificateurs internes
PART 3 – Evaluation		PARTIE 3 - Évaluation
Evaluation Policy	3-1	Politique d'évaluation
Standards for Evaluation in Federal Departments and Agencies	3-2	Normes d'évaluation dans les ministères et organismes fédéraux

Digitized by the Internet Archive in 2024 with funding from University of Toronto





Review, Internal Audit and Evaluation

#### Foreword

#### 1. Treasury Board Manual

The Treasury Board Manual is the compendium of policies and guidelines on management areas within the Treasury Board's jurisdiction.

It is composed of five major components. Each component consists mainly of policy volumes but may also have supplementary volumes that are largely procedural.

The complete list of volumes is as follows:

#### **Personnel Management Component**

Classification Compensation **Employee Services** Executive Group Foreign Service Directives Human Resources Insurance and Related Benefits Isolated Posts Directive Occupational Safety and Health Pay Administration (supplementary) Pensions Staff Relations Training Guide (supplementary)

#### **Information and Administrative** Management Component

Access to Information Capital Plans, Projects and Procurement Communications Contracting Information Management Information Technology Standards (supplementary) Materiel, Risk and Common Services Privacy and Data Protection Real Property Security

Module - Gestion générale

Examen, vérification interne et évaluation

#### Avant-propos

#### Manuel du Conseil du Trésor

Le Manuel du Conseil du Trésor regroupe les politiques et les lignes directrices en matière de gestion qui relèvent du Conseil du Trésor.

Il est constitué de cinq grands modules. Chacun regroupe essentiellement les volumes des politiques et peut également comprendre d'autres volumes qui traitent surtout des procédures.

La liste complète des volumes est la suivante :

#### Module—Gestion du personnel

Administration de la paye (supplémentaire) Assurances et avantages sociaux connexes Classification Directive sur les postes isolés Directives sur le service extérieur Groupe de la direction Guide de la formation (supplémentaire) Pensions Relations de travail Rémunération Ressources humaines Sécurité et santé au travail Services aux employés

#### Module—Gestion de l'information et gestion administrative

Accès à l'information Biens immobiliers Communications Gestion de l'information Marchés Matériel, risques et services communs Normes sur les technologies de l'information (supplémentaire) Plans d'investissement, projets et acquisition Protection des renseignements personnels Sécurité

#### Review, Internal Audit and Evaluation

#### Resource Management and Comptrollership Component

Chart of Accounts (supplementary) Comptrollership Resource Management and Comptrollership Framework

#### Official Languages Component

Official Languages

#### General Management Component

Review, Internal Audit and Evaluation Treasury Board Submissions Guide (supplementary)

#### 2. Review, Internal Audit and Evaluation volume

#### Gender

For the sake of conciseness, wherever the forms "he/him" and "his" appear, they are to be understood in the generic sense that includes "she" and its related forms.

#### Effective date

The date at the bottom of each page represents the date of publication and not the effective date. The format of the date is, in order, the day, the month and the year.

Example: 05-02-93 means February 5, 1993.

The effective date of any subsequent changes or additions to this volume will be stated in the text itself or in the accompanying amendment notice.

#### Sale and distribution of print copy

The Canada Communication Group— Publishing (CCG-P) is responsible for the sale and distribution of the Treasury Board Manual in print copy.

Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

#### Module-Gestion des ressources et fonction de contrôleur

Cadre de la gestion des ressources et de la fonction de contrôleur Fonction de contrôleur Plan comptable (supplémentaire)

#### Module-Langues officielles

Langues officielles

#### Module—Gestion générale

Examen, vérification interne et évaluation Guide des présentations au Conseil du Trésor (supplémentaire)

#### 2. Volume Examen, vérification interne et évaluation

#### Genre

Pour ne pas alourdir le texte, nous nous conformons à la règle qui permet d'utiliser le masculin avec une valeur de neutre.

#### Date d'entrée en vigueur

La date au bas de chaque page indique la date de publication et non la date d'entrée en vigueur. Les chiffres représentent dans l'ordre, le jour, le mois et l'année.

Exemple: 05-02-93 veut dire le 5 février 1993.

La date d'entrée en vigueur de toute modification ou ajout à ce volume sera indiquée dans le texte même ou dans l'avis de modification.

#### Vente et distribution de la version imprimée

Le Groupe Communication Canada—Édition (GCC-E) est chargé de la vente et de la distribution de la version imprimée du Manuel du Conseil du Trésor.

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

#### Examen, vérification interne et évaluation

Functional Heads of audit and evaluation are entitled to a free subscription to the Review, Internal Audit and Evaluation volume.

Les chefs fonctionnels de vérification et évaluation ont droit à un abonnement gratuit au volume Examen, vérification interne et évaluation.

All other subscriptions are to be purchased through the Canada Communication Group-Publishing.

Tous les autres abonnements doivent être achetés par l'entremise du Groupe Communication Canada—Édition.

Telephone: (819) 956-4802 Facsimile: (819) 994-1498

Téléphone: (819) 956-4802 Télécopieur : (819) 994-1498

#### **Amendments**

#### **Modifications**

The CCG-P will automatically send amendments to subscribers who have returned the "Standing Order" form included in each volume. Subscribers will be billed for all amendments that are issued.

Le GCC-E enverra automatiquement les modifications aux abonnés qui ont retourné leur formulaire de «commande permanente» inclus dans chaque volume. Les abonnés seront facturés pour toutes les modifications émises.

Enquiries regarding the amendment service should be directed to the Canada Communication Group—Publishing.

Les demandes de renseignements à ce propos doivent être adressées au Groupe Communication Canada—Édition.

#### Alternative formats

#### Médias de substitution

This publication is available in alternative formats. Refer to the "Enquiries" section for further details.

Cette publication est disponible sur des médias de substitution. Veuillez consulter à cet effet la rubrique «Demandes de renseignements».

#### **Electronic dissemination**

#### Diffusion électronique

#### Diskettes and datacasting

#### Disquettes et télédiffusion

The Canada Communication Group has licensed two companies to sell the electronic versions of the volumes.

Le Groupe Communication Canada a accordé une licence à deux compagnies pour la vente des volumes du MCT sur support électronique.

Diskettes are available for purchase from:

Les disquettes sont disponible de :

Ashley Fraser Inc. Markham, Ontario Ashlev Fraser Inc. Markham (Ontario)

Telephone: (905) 415-0683 (905) 415-0686 Facsimile:

Téléphone: (905) 415-0683 Télécopieur: (905) 415-0686

Datacasting service (transmission via television signals) is available for purchase from:

La télédiffusion est disponible de :

#### Review, Internal Audit and Evaluation

INFUSION Bleumont Télécom Inc. Montréal, Québec

Telephone: Facsimile:

(800) 268-2538 (800) 363-6668

#### On-line access

All volumes are also available on-line via the Treasury Board Information Network on the ResSourceNet, which is accessible 24 hours a day at no charge to federal government employees.

To register, use your modem to call (613) 957-7054. For more information, please call the network helpline at (613) 957-7065.

#### Copyright

The *Treasury Board Manual* is protected by Crown copyright; permission is granted to copy and distribute it freely within the Canadian federal government and other levels of Canadian government only.

#### Circulars

In exceptional circumstances, a policy or an amendment to it may be issued as a circular.

The circular will be cancelled as soon as the changes have been incorporated into the Treasury Board Manual, as indicated in the amendment notice.

#### "Information" notices

"Information" notices are issued to communicate:

- one-time action:
- short-lived information; and

Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

INFUSION Bleumont Télécom Inc. Montréal (Québec)

Téléphone: Télécopieur : (800) 268-2538 (800) 363-6668

#### Accès direct

Tous les volumes du MCT peuvent également être consultés en direct, 24 heures par jour, par l'entremise du Réseau d'information du Conseil du Trésor, qui est rattaché à ResSourceNet. Ce service est gratuit pour les fonctionnaires fédéraux

Pour s'inscrire, prière d'appeler, par modem, le (613) 957-7054. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le service de dépannage du réseau au (613) 957-7065.

#### Droit d'auteur

Le Manuel du Conseil du Trésor est protégé par des droits de la Couronne en vertu desquels on peut le reproduire et le distribuer gratuitement au sein du gouvernement fédéral canadien et des autres ordres de gouvernement au Canada uniquement.

#### Circulaires

Exceptionnellement, une politique ou une modification peut faire l'objet d'une circulaire.

La circulaire sera annulée dès que la révision sera incorporée au Manuel du Conseil du Trésor; les documents la modifiant indiqueront l'annulation de la circulaire.

#### **Bulletins** «Information»

Les bulletins «Information» servent à communiquer:

- les mesures ponctuelles;
- les renseignements qui seront rapidement périmés;

## Module - Gestion générale

#### reminders

All "Information" notices regarding review, internal audit and evaluation are distributed to Functional Heads of audit and evaluation. Additional distribution depends upon the nature of the subject. Apart from this core group, no one else will automatically receive all notices

Review, Internal Audit and Evaluation

"Information" notices will not be used to update the content of the volume.

#### **Enquiries**

Enquiries on the content of each chapter should be referred to the responsible officers in departmental headquarters who, in turn, may direct questions to the authorities listed in the "Enquiries" section of each chapter.

Questions regarding the publication of this volume should be addressed to:

> Diane Lafrance **Project Coordinator** Administrative Policy Branch Treasury Board Secretariat Telephone: (613) 957-2409

#### 3. A pocket-size guide

The Manager's Deskbook summarizes the key policies and processes contained in the Treasury Board Manual (TBM). This guide is available from the same source as the TBM.

## Examen, vérification interne et évaluation

les rappels.

La distribution des bulletins «Information» qui traitent de l'examen, de la vérification interne ou de l'évaluation se limite aux Chefs fonctionnels de la vérification et de l'évaluation et toute autre distribution dépend du sujet traité. À part ce groupe principal, personne ne recoit systématiquement tous les bulletins.

Les bulletins «Information» ne serviront pas à modifier le contenu du volume.

#### Demandes de renseignements

Toute demande de renseignements sur le contenu des chapitres doit être adressée aux agents responsables au sein de l'administration centrale du ministère. Ceux-ci pourront acheminer leurs demandes de renseignements aux personnes autorisées mentionnées sous la rubrique «Demandes de renseignements» du chapitre.

Les questions concernant la publication de ce volume doivent être adressées à :

> Diane Lafrance Coordonnatrice des projets Direction de la politique administrative Secrétariat du Conseil du Trésor Téléphone : (613) 957-2409

#### 3. Guide de petit format

Le Guide des gestionnaires résume les politiques et les processus clés qui figurent dans le Manuel du Conseil du Trésor (MCT). Vous pouvez vous procurer ce guide au même endroit que le MCT.







Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

#### Introduction

This volume presents the basis of a *four-part* strategy for strengthening the value added by review at all levels of management and for the government as a whole:

- focusing on the timeliness. relevance and usefulness of review for decision-making;
- aligning review with government priorities:
- using review to find out what works and what doesn't, and to develop practical alternatives; and
- enhancing the quality, reliability and professionalism of review.

#### Focusing on the timeliness, relevance and usefulness of review for decision-making

All aspects of the government's review effort have been recognized in this volume, from disciplined ongoing performance monitoring and self-assessment by front-line managers to reviews of major government policies and programs involving many departments. The value of professional and independent internal audit and evaluation is emphasized. Departments are expected to use different review mechanisms in a coordinated and complementary fashion to determine how their activities are performing.

#### Introduction

Le présent volume présente une stratégie en quatre volets pour accroître la valeur ajoutée des activités d'examen à tous les niveaux de gestion et pour l'ensemble du gouvernement en :

Examen, vérification interne et évaluation

- mettant l'accent sur l'utilité, la pertinence et le caractère opportun des examens pour la prise de décision;
- alignant les activités d'examen sur les priorités du gouvernement;
- recourant à l'examen pour déterminer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et élaborer des solutions de rechange pratiques;
- améliorant la qualité, la fiabilité et le professionnalisme des activités d'examen.

#### Mettre l'accent sur l'utilité, la pertinence et le caractère opportun des examens pour la prise de décision

Tous les aspects de l'effort d'examen ont été reconnus dans ce volume, des pratiques d'examen méthodiques menées par les gestionnaires de première ligne comme le suivi continu du rendement et l'auto-évaluation jusqu'à l'examen des politiques et programmes principaux du gouvernement qui mettent en cause de nombreux ministères. L'importance d'avoir des pratiques de vérification interne et d'évaluation professionnelles et indépendantes a été mise en évidence. Les ministères devront utiliser d'une facon coordonnée et complémentaire divers mécanismes d'examen pour déterminer la mesure dans laquelle leurs activités fonctionnent.

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

# The new policies provide a framework for helping the government respond to the changing expectations of the Canadian public. There is a widespread perception that the public sector can no longer afford to respond to many of the demands that have been placed on it in the past. At the same time, people expect government programs, products and services to meet reasonable standards of quality while being delivered efficiently. They also want to know how public funds are spent and require that the government maximize its use of their tax dollars.

The new policies were developed to help managers and departmental review professionals, such as auditors and evaluators, work together to find new and better ways of doing business and to demonstrate results achieved. The focus is on the timeliness, relevance, usefulness and credibility of review information for decision-making and accountability reporting.

#### Aligning review with government priorities

Emphasis is placed on planning reviews and what they will cover to ensure that both departmental and government-wide priorities are addressed. The Treasury Board Secretariat (TBS) is assigned responsibility (1) for coordinating or conducting, as directed, occasional reviews addressing multi-department and government-wide issues and (2) for ensuring that the government's commitments to conduct specific reviews are fulfilled

#### Examen, vérification interne et évaluation

Les nouvelles politiques proposent un cadre d'action pour aider le gouvernement à répondre aux nouvelles attentes de la population canadienne. Il existe une perception globale que le secteur public ne peut plus se permettre de répondre à nombre des exigences qu'on lui a imposées par le passé. Parallèlement, les gens souhaitent que les programmes, les produits et les services du gouvernement répondent constamment à des normes de qualité raisonnables, tout en étant offerts avec efficacité. Ils veulent en outre savoir comment les deniers publics sont dépensés et ils exigent que le gouvernement maximise l'utilisation qui est faite de l'argent perçu par le biais de l'impôt et des autres taxes.

Les nouvelles politiques ont été élaborées pour aider les gestionnaires et les professionnels des ministères en matière d'examen, tels que les vérificateurs et les évaluateurs, à unir leurs efforts pour trouver de nouvelles et meilleures façons de faire, et démontrer les résultats accomplis. L'accent est mis sur la pertinence, le caractère opportun, l'utilisation et la crédibilité de l'information découlant des examens pour prendre des décisions et pour rendre des comptes.

# Aligner les activités d'examen sur les priorités du gouvernement

La politique accorde beaucoup d'importance à la planification des examens et à leur étendue afin d'assurer que les priorités des ministères et de l'ensemble du gouvernement soient prises en considération. Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) est responsable 1) de coordonner ou diriger, suivant les instructions, un nombre limité d'examens portant sur des questions qui concernent plusieurs ministères et l'ensemble du gouvernement et, 2) de veiller à ce que les engagements du gouvernement envers la réalisation de certains examens soient remplis.

#### Review, Internal Audit and Evaluation

The new policies will align review with efforts to break down the "stovepipes" among programs with similar objectives and facilitate managers' access to lessons learned in other organizations.

# Using review to find out what works, what doesn't and to develop practical alternatives

To innovate and to deliver on public expectations, managers require timely and relevant information on performance and on strategies for continuous improvement. They need to know their clients well and to consult them regularly, to develop and test innovations with partners outside government, to manage risks realistically, and to monitor and demonstrate performance.

The new policies promote the use of review to help introduce and credibly assess innovative uses of management reforms and incentives, such as single-window service delivery; strategic use of new information technologies; Special Operating Agencies; quality management; delayering, decentralization and empowerment; forming service delivery alliances with third parties; new approaches to manage risks better; and flexible operating budgets. The new policies are intended to provide managers with the tools required to maximize the benefits of these reforms to manage organizational and program realignments creatively.

Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

Les nouvelles politiques ajustent l'examen aux efforts visant à supprimer les «cloisonnements» entre les programmes qui ont des objectifs semblables, et à faciliter l'accès des gestionnaires aux enseignements retenus dans d'autres organisations.

# Recourir à l'examen pour déterminer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et élaborer des solutions de rechange pratiques

Pour innover et pour répondre aux attentes du public, les gestionnaires ont besoin de renseignements opportuns et pertinents sur le rendement et sur les stratégies d'amélioration continue. Ils doivent bien connaître leurs clients et les consulter, trouver des idées nouvelles et les mettre à l'essai avec des partenaires à l'extérieur du gouvernement, gérer de façon réaliste les risques, effectuer un suivi du rendement et en faire la démonstration.

Les nouvelles politiques encouragent l'utilisation de l'examen pour favoriser la mise à l'essai et l'évaluation de l'utilisation novatrice des réformes de la gestion et mesures d'encouragement telles que les services à guichet unique; le recours stratégique aux nouvelles technologies de l'information; les organismes de service spéciaux: la gestion de la qualité: la déstratification, la décentralisation et l'habilitation; la création de partenariats avec des tierces parties, en ce qui concerne la prestation de services; les nouveaux modes d'approche pour mieux gérer les risques; et les budgets de fonctionnement plus souples. Les nouvelles politiques réunissent les outils nécessaires afin que les gestionnaires puissent bénéficier davantage de ces réformes pour gérer les restructurations au niveau de l'organisation et des programmes de façon créative.

Review, Internal Audit and Evaluation

#### Enhancing the quality, reliability and professionalism of review

This volume also sets the stage for a renewed partnership between TBS and departments. This partnership will result in a more effective corporate approach for improving government review practices and ensure that review provides solutions to performance, innovation and government integrity issues.

Treasury Board Secretariat and departments must work together to improve review practices and tools and to facilitate public access to review findings. Existing review mechanisms, such as evaluation, internal audit and performance monitoring, have to be—and are already being—modernized to meet current challenges. New approaches such as self-assessment, benchmarking, review synthesis, and review of decentralized or third-party delivery need to be further developed and tested.

Collaboration is also needed to improve the competence and professionalism of reviewers-and the confidence and skills of managers-through innovative recruitment. assignment, training and development, and sharing of lessons learned in the federal government and other jurisdictions.

#### Outline of the volume

This volume is divided into three parts. Part 1 includes the Review policy and its guidelines. The Review policy is an umbrella policy covering all types of review activities. It is aimed at managers as well as review professionals, and it brings together various Treasury Board requirements for performance Module - Gestion générale

Examen, vérification interne et évaluation

#### Améliorer la qualité, la fiabilité et le professionnalisme des activités d'examen

Le présent volume favorise la mise en place d'une alliance renouvelée entre le SCT et les ministères. Cette alliance résultera en une approche globale et plus efficace pour améliorer les pratiques d'examen du gouvernement et permettra d'assurer que les activités d'examen apportent des solutions aux questions de rendement, d'innovation et d'intégrité au sein du gouvernement.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères doivent travailler conjointement en une vue d'améliorer les pratiques et les outils d'examen et de faciliter l'accès du public aux constatations découlant des examens. Les mécanismes d'examen actuels, comme l'évaluation, la vérification interne et le suivi du rendement, doivent être modernisés-et font actuellement l'objet d'une modernisation-afin de pouvoir relever les défis actuels. De nouvelles approches, comme l'auto-évaluation, les analyses comparatives («benchmarking»), les synthèses d'examen, et les approches d'examen de programmes dont l'exécution est décentralisée ou effectuée par un tiers-ont besoin d'être mis à l'essai et d'être raffinées.

Il faut de la collaboration pour rehausser la compétence et le professionnalisme des responsables des examens—de même que la confiance et les compétences des gestionnaires—grâce à des mesures novatrices de recrutement, d'affectation, de formation et de perfectionnement, et au partage des enseignements tirés au gouvernement fédéral ou à d'autres niveaux de gouvernement.

#### Un aperçu du volume

Le présent volume est divisé en trois parties. La première partie comprend la politique d'examen et les lignes directrices. La politique d'examen est une politique globale qui couvre toutes les activités d'examen. Elle s'adresse aux gestionnaires ainsi qu'aux professionnels des examens, et regroupe plusieurs exigences du

#### Review, Internal Audit and Evaluation

measurement and review. Parts 2 and 3 provide more specific policy guidance on internal audit and evaluation. Part 2 focuses on internal audit. It includes the revised Internal Audit policy, Internal Auditing Standards in the Government of Canada and the Code of Ethics for Internal Auditors. Part 3 concerns evaluation and consists of a revised Evaluation policy and the Standards for Evaluation in Federal Departments and Agencies. Readers are reminded that the Internal Audit and Evaluation policies must be read in conjunction with the Review policy. Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

Conseil du Trésor en matière de mesure et d'examen du rendement. Les parties deux et trois offrent des conseils en matière de vérification interne et d'évaluation. La deuxième partie porte sur la vérification interne. Elle comprend la politique révisée de vérification interne, les normes de vérification interne du gouvernement du Canada et le code de déontologie des vérificateurs. La troisième partie porte sur l'évaluation et comprend la politique révisée de l'évaluation ainsi que les normes d'évaluation dans les ministères et organismes fédéraux. Il est important de noter que les politiques de vérification interne et d'évaluation doivent être lues en rapport avec la politique en matière d'examen.







Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

Examen, vérification interne et évaluation

# CHAPTER 1-1 Review Policy

# CHAPITRE 1-1 Politique d'examen

TABLE OF CONTENTS	Page	TABLE DES MATIÈRES
Preface	1	Préface
Policy objective	2	Objectif de la politique
Policy statement	2	Énoncé de la politique
Application	3	Application
Policy requirements	4	Exigences de la politique
Monitoring	8	Surveillance
References	9	Références
Legislation	9	Lois
Treasury Board Publications	9	Publications du Conseil du Trésor
Cancellation	9	Annulation
Enquiries	10	Demandes de renseignements



Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

#### Examen, vérification interne et évaluation

#### **Review Policy**

#### **Preface**

The government needs timely and relevant information on what is working and on the impact of policies and programs to support decision-making and to account for performance. The Review policy was developed to meet this need. As an umbrella policy, it brings together various Treasury Board performance measurement and review requirements. The Review policy concerns both managers and review professionals, such as internal auditors and evaluators. It is intended to support the principles of managing by results through

- emphasizing the responsibility line managers have for demonstrating performance and acting on performance information, and
- creating a productive alliance between managers and review professionals that will link review more visibly to management decision-making and innovation, as well as accountability practices.

#### The policy

- recognizes the review effort and role of line and policy managers, who may use a broad range of approaches, including quality management and selfassessment:
- emphasizes the value of independent and professional internal audit and evaluation;

#### Politique d'examen

#### **Préface**

Le gouvernement a besoin de renseignements pertinents et opportuns sur ce qui marche bien et sur les répercussions des politiques et des programmes, et ce, pour prendre des décisions et rendre des comptes. La politique d'examen a été élaborée à cette fin. En tant que politique cadre, elle réunit différentes exigences du Conseil du Trésor en matière d'examen et de mesure du rendement. Elle concerne aussi bien les gestionnaires que les professionnels de l'examen. tels que les vérificateurs internes et les évaluateurs. Elle vise à appuyer la mise en oeuvre des principes du gouvernement relatifs à la gestion des résultats

- en mettant l'accent sur la responsabilité qu'ont les gestionnaires hiérarchiques de faire la preuve du rendement et de donner suite aux renseignements recueillis sur celui-ci. et
- en créant un partenariat productif entre les gestionnaires et les professionnels de l'examen, qui permettra de lier plus visiblement l'examen aux prises de décision et aux innovations en matière de gestion, ainsi qu'aux pratiques de reddition de comptes.

#### La politique

- reconnaît l'effort déployé par les cadres hiérarchiques et les gestionnaires de politiques en matière d'examen ainsi que le rôle qu'ils jouent dans ce domaine en utilisant potentiellement un large éventail d'approches telles que la gestion de la qualité et l'auto-évaluation;
- insiste sur l'importance d'avoir des pratiques de vérification interne et d'évaluation qui sont menées de façon indépendante et professionnelle;

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

- promotes an active central role in identifying government-wide review priorities and in conducting studies of interest to Treasury Board ministers, while still recognizing that most review is performed by departments; and
- encourages government organizations to make review findings accessible to the public with minimal formality.

The Review policy should be read in conjunction with the revised policies on internal audit and evaluation. Together, the three policies provide a framework for aligning review activities with government priorities, for strengthening internal audit and evaluation practices, and for enhancing the benefits of review at all levels.

#### Policy objective

To ensure that the government

- has timely, relevant and evidencebased information on the performance of its policies, programs and operations. including the results they achieve; and
- uses this information to improve the management and cost-effectiveness of policies, programs and operations, and to account for results.

#### **Policy statement**

It is government policy that

departmental managers monitor key aspects of the performance of their programs and operations;

#### Examen, vérification interne et évaluation

- attribue un rôle plus actif au centre pour déterminer les priorités d'examen à l'échelle du gouvernement et réaliser des études intéressant les ministres du Conseil du Trésor, tout en reconnaissant que la plus grande partie de l'activité d'examen doit être exécutée par les ministères:
- encourage les organismes gouvernementaux à rendre les conclusions des examens accessibles au public avec un minimum de formalités.

La politique d'examen devrait se lire concurremment avec les politiques révisées sur la vérification interne et sur l'évaluation. Prises dans leur ensemble, ces trois politiques constituent un cadre permettant d'aligner les activités d'examen sur les priorités du gouvernement, de renforcer les pratiques de vérification interne et d'évaluation, et de multiplier les avantages de l'examen à tous les niveaux.

#### Objectif de la politique

Faire en sorte que le gouvernement

- dispose en temps opportun de renseignements pertinents et solides sur le rendement de ses politiques, programmes et opérations, y compris sur les résultats obtenus:
- utilise ces renseignements pour améliorer la gestion et la rentabilité de ses politiques, programmes et opérations, ainsi que pour rendre compte des résultats.

## Enoncé de la politique

Le gouvernement a pour politique

que les gestionnaires ministériels surveillent les aspects clés du rendement de leurs programmes et opérations;

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

- departments conduct evaluations, audits and other reviews to assess the performance of their policies, programs and operations;
- the *Treasury Board Secretariat* lead selective evaluations, audits and other reviews to assess the performance of government policies, programs and activities of particular interest to the Treasury Board and the government as a whole:
- departments and central agencies
  use the findings of reviews and other
  performance information in decisionmaking to provide cost-effective
  programs for the Canadian public and
  foster good stewardship and
  accountability in the use of public funds;
  and
- once completed, review reports, including reports of evaluations and audits, be accessible to the public with minimal formality, in accordance with the spirit and intent of the Access to Information Act and the Privacy Act.

#### **Application**

This policy applies to organizations defined as departments in section 2 of the *Financial Administration Act*.

#### Examen, vérification interne et évaluation

- que les ministères réalisent des évaluations, des vérifications et d'autres types d'examens afin de mesurer le rendement de leurs politiques, programmes et opérations;
- que le Secrétariat du Conseil du Trésor dirige un certain nombre d'évaluations, de vérifications et d'autres examens afin de mesurer le rendement des politiques, programmes et activités qui présentent un intérêt particulier pour le Conseil du Trésor et le gouvernement dans son ensemble;
- que les ministères et organismes centraux tiennent compte des constatations découlant des examens et d'autres renseignements sur le rendement lors de la prise de décisions, dans le but d'offrir à la population canadienne des programmes rentables et de promouvoir une saine gestion des deniers publics et la responsabilisation en ce qui concerne leur utilisation:
- qu'une fois complétés, les rapports d'examen, y compris les rapports d'évaluation et de vérification, soient accessibles au public avec un minimum de formalités, conformément à l'esprit et à l'intention de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels.

#### **Application**

La présente politique s'applique à toutes les institutions gouvernementales considérées comme ministères à l'article 2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Page 3

Review, Internal Audit and Evaluation

#### **Policy requirements**

- Departments must determine and review the performance of their policies, programs and operations in a timely, relevant, and cost-effective fashion, emphasizing results, innovations. alternatives and lessons learned. In order to meet this requirement, departments must:
  - (a) conduct internal audits according to established standards in areas of significance or risk to provide the deputy head and senior management with independent and professional advice and assurances on the performance of the management framework, specifically as it has an impact on the cost-effectiveness of program delivery activities and internal operations, the economical and efficient use and protection of resources, the integrity of information and compliance with statutes and policies;
  - (b) conduct evaluations of key policies and programs according to established standards to provide the deputy head and senior management with objective information about the relevance of policies and programs, their success in achieving stated objectives, and their cost-effectiveness compared to alternatives:
  - (c) establish performance monitoring practices, including the development and monitoring of clientoriented service standards, to ensure that departmental managers have available and use credible information on key aspects of the performance of their programs and operations. Performance monitoring is a manager's responsibility

Module - Gestion générale

Examen, vérification interne et évaluation

#### Exigences de la politique

- Les ministères doivent déterminer et examiner d'une facon opportune, pertinente et rentable, le rendement de leurs politiques, programmes et opérations, en mettant l'accent sur les résultats, les innovations, les solutions de rechange et les lecons apprises. Afin de respecter cette exigence, les ministère doivent :
  - réaliser des vérifications internes conformément aux normes établies dans les secteurs importants ou à risque afin de fournir à l'administrateur général et à la haute direction des assurances et des conseils indépendants et professionnels sur le rendement du cadre de gestion, plus particulièrement en ce qui touche la rentabilité des activités de prestation de programmes et des opérations internes, l'utilisation économique et efficiente et la protection des ressources. l'intégrité de l'information et la conformité aux lois et politiques:
  - réaliser des évaluations des programmes et politiques clés conformément aux normes établies afin de fournir à l'administrateur général et à la haute direction des renseignements objectifs sur la pertinence de ces politiques et programmes, sur la mesure dans laquelle ils atteignent leurs objectifs déclarés, ainsi que sur leur rentabilité par rapport à celle des solutions de rechange:
  - établir des pratiques de suivi du rendement, ce qui comprend l'élaboration et la supervision de normes de services axées sur la clientèle, et ce, afin d'assurer que les gestionnaires des ministères aient à leur disposition et utilisent des renseignements crédibles relativement aux principaux aspects du rendement de leurs programmes et opérations. Le suivi du

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

and should be seen as an important component of the management activities of programs and operations:

- (d) conduct other types of reviews such as policy, regulatory, program and operational reviews, client surveys and special studies to meet specific informational needs of departmental managers at all levels. These reviews are a useful management tool for improving the performance of policies, programs and operations. They can be conducted or led directly by managers or, when a more independent look at the issues reviewed is required, by departmental review professionals, such as internal auditors and evaluators; and
- (e) use internal audit, evaluation, performance monitoring and other reviews in a coordinated and complementary fashion so that the total review effort meets the informational needs and priorities of the department cost effectively.
- Departments must make the final version of review reports accessible to the public, without requiring a formal access request under the Access to Information Act, but in a manner consistent with that Act and respecting the Privacy Act.
- 3. The deputy head is accountable for
  - (a) deciding on the internal audits, evaluations and other key reviews to be undertaken to ensure that appropriate review mechanisms are used: strategically planning and

#### Examen, vérification interne et évaluation

rendement est la responsabilité des gestionnaires et il doit être percu comme une dimension importante des activités de gestion des programmes et des opérations:

- effectuer d'autres types d'examens, **d**) tels que des examens de politiques, de règlements, de programmes et d'opérations. ainsi que des sondages auprès de la clientèle et des études spéciales, pour répondre à des besoins d'informations précis des gestionnaires ministériels de tous les paliers. Ces examens s'avèrent des outils de gestion utiles pour améliorer le rendement des politiques, des programmes et des opérations. Ils peuvent être menés ou dirigés directement par les gestionnaires ou, lorsqu'un coup d'oeil plus indépendant est requis, par les professionnels de l'examen au sein du ministère, tels que les vérificateurs internes et les évaluateurs:
- utiliser les vérifications internes. les évaluations, le suivi du rendement ainsi que les autres types d'examens d'une facon coordonnée et complémentaire pour faire en sorte que l'ensemble des efforts déployés en matière d'examen répondent de façon rentable aux besoins d'information et aux priorités du ministère.
- Les ministères doivent rendre accessible au public la version finale des rapports d'examen, sans qu'il ne soit nécessaire de faire une demande officielle en vertu de la Loi sur l'accès à l'information, mais d'une manière qui soit compatible avec cette Loi et avec la Loi sur la protection des renseignements personnels.
- 3. L'administrateur général est responsable de
  - décider des vérification internes. évaluations et autres examens clés à entreprendre de façon à garantir l'utilisation de mécanismes d'examen appropriés : planifier de façon stratégique

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

coordinating departmental evaluations, audits and other key reviews to generate timely, relevant and evidence-based information for decision-making and accountability purposes; meeting, in a cost-effective fashion, the priority informational needs of the department, Treasury Board and the government as a whole; and holding departmental managers accountable for monitoring the performance of their programs and operations;

- (b) using review information in decision-making and accountability reporting: using the findings of reviews and other performance information to reconsider policies, programs and operations; to improve their management and cost-effectiveness; to support policy or program recommendations to the minister; to ensure the integrity of information, protection of resources and compliance with statutes and policies; and to account for results:
- (c) maintaining strong internal audit and evaluation in the department;
- (d) participating in centrally led reviews: as directed by the Treasury Board and/or Cabinet, contributing in a timely manner to occasional evaluations, audits and other reviews led by the Treasury Board Secretariat to meet specific informational needs of the Treasury Board and the government as a whole, usually for government-wide or multi-departmental policy or program issues;

#### Examen, vérification interne et évaluation

et coordonner les évaluations et vérifications ainsi que les autres examens importants menés dans son ministère, afin de produire en temps opportun des renseignements pertinents et solides pour la prise de décisions et la reddition de comptes, et pour satisfaire de façon rentable les besoins prioritaires en renseignements du ministère, du Conseil du Trésor et de l'ensemble du gouvernement; et tenir les gestionnaires ministériels responsables du suivi du rendement de leurs programmes et opérations;

- b) utiliser l'information découlant des examens pour prendre des décisions et pour rendre des comptes : utiliser les constatations découlant des examens et d'autres renseignements sur le rendement pour reconsidérer les politiques, programmes et opérations; améliorer leur gestion et leur rentabilité; étayer les recommandations qui seront faites au ministre à propos des politiques ou des programmes; garantir l'intégrité des renseignements, la préservation des ressources et l'observation des lois et politiques; et rendre compte des résultats;
- c) maintenir au sein du ministère des pratiques de vérification interne et d'évaluation vigoureuses;
- d) participer aux examens menés par les organismes centraux: sur demande du Conseil du Trésor et/ou du Cabinet, contribuer en temps opportun aux évaluations, vérifications et autres examens occasionnels dirigés par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour répondre à des besoins précis de renseignements du Conseil du Trésor et du gouvernement dans son ensemble, habituellement sur des enjeux de politiques ou de programmes concernant plusieurs ministères ou le gouvernement dans son ensemble:

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

- (e) informing the Treasury Board Secretariat of departmental review activities and findings: ensuring that the Treasury Board Secretariat is informed of key review initiatives and that it is provided with copies of reports of audits, evaluations and other key reviews, including reviews of Treasury Board policies.
- 4. Departmental managers are accountable for monitoring the performance of their programs and operations: monitoring on an ongoing basis and reviewing key aspects of the performance of programs and operations. This involves developing relevant and useful performance indicators, performance expectations and client-oriented service standards; and collecting, analysing and using credible information in a timely and cost-effective manner to improve the delivery of programs and operations, to account for performance and to inform clients of the level, quality and cost of services provided.
- 5. The Treasury Board Secretariat, through the work of the Government Review and Quality Services Division, is accountable for
  - (a) providing leadership for review: conveying to departments governmentwide issues for review and/or those reflecting Treasury Board or other Cabinet committee concerns; promoting and encouraging the development of practical and cost-effective review practices across the government and the use of relevant performance information to support decisions, at both departmental and government-wide levels; providing advice and assistance to departments on matters related to the review and measurement of performance; and providing support and facilitating professional development for evaluators

#### Examen, vérification interne et évaluation

- e) informer le Secrétariat du Conseil du Trésor des examens qui sont menés au ministère et des constatations qui en découlent: veiller à ce que le Secrétariat du Conseil du Trésor soit informé des principaux examens effectués et à ce que des exemplaires des rapports de vérifications, d'évaluations et des autres examens importants lui soient fournis, ce qui comprend les examens des politiques du Conseil du Trésor.
- 4. Les gestionnaires ministériels sont responsables de surveiller le rendement de leurs programmes et opérations : effectuer un suivi continu et des examens des aspects clés du rendement des programmes et des opérations. Ceci comprend la définition d'indicateurs de rendement pertinents et utiles, d'attentes en matière de rendement, ainsi que de normes de services axées sur la clientèle; la collecte, l'analyse et l'utilisation, de façon opportune et rentable, de renseignements fiables dans le but d'améliorer la prestation des programmes et des opérations, de rendre compte du rendement et d'informer les clients du niveau, de la qualité et du coût des services offerts.
- 5. Le Secrétariat du Conseil du Trésor, par l'entremise de la Division de la revue gouvernementale et services de qualité, est responsable
  - assurer un leadership en matière d'examen: informer les ministères des questions d'examen intéressant l'ensemble du gouvernement et/ou le Conseil du Trésor ou un comité du Cabinet; promouvoir et encourager le développement de pratiques d'examens utiles et rentables à l'échelle du gouvernement et l'utilisation de renseignements pertinents sur le rendement pour appuyer la prise de décisions, tant au niveau ministériel qu'au niveau de l'ensemble du gouvernement; fournir conseils et aide aux ministères sur les questions qui ont trait à l'examen et à la mesure du rendement; veiller au perfectionnement professionnel de la

31-07-94 Chap. 1-1 Page 7

Module - Gestion générale

#### Review. Internal Audit and Evaluation

and auditors to ensure the continuous development and enhancement of their skills and competencies in delivering high quality services; and

(b) reviewing key government policies, programs and activities of interest to the whole of government: as directed by the Treasury Board, overseeing, coordinating, or conducting, in collaboration and consultation with the departments concerned, evaluations, audits and other reviews of key government policies, programs and activities, mainly in government-wide or multi-departmental areas, to meet specific information needs and priorities of the Treasury Board or other Cabinet committees in a timely and cost-effective manner, compatible with departmental accountabilities.

#### **Monitoring**

The Treasury Board Secretariat (the Secretariat) will monitor the implementation of this policy, focusing mainly on (1) the extent to which policies, programs and operations of significance are reviewed over time; and (2) the use and impact of review findings. The Secretariat will use a variety of methods and rely as much as possible on existing information sources and reports, such as departmental review reports, Multi-Year Operational Plan submissions, Operational Plan Frameworks, the department Part III of the Estimates, and other performance reporting to the Treasury Board; selected submissions to Treasury Board and memoranda to Cabinet.

#### Examen, vérification interne et évaluation

collectivité des évaluateurs et des vérificateurs, et lui fournir son soutien afin d'assurer le perfectionnement et l'accroissement continus des habilités et des compétences des vérificateurs internes et des évaluateurs qui leur est essentiel pour offrir des services de haute qualité;

**b**) examiner les politiques. programmes et activités clés concernant l'ensemble du gouvernement : sur demande du Conseil du Trésor, il doit superviser, coordonner ou mener, en collaboration et en consultation avec les ministères visés, des évaluations, des vérifications ou d'autres examens portant sur les politiques, programmes et activités clés du gouvernement. principalement dans des domaines concernant plusieurs ministères ou le gouvernement dans son ensemble, afin de répondre, d'une façon opportune et rentable, aux priorités et aux besoins d'information précis du Conseil du Trésor ou d'autres comités du Cabinet, tout en respectant le champ de responsabilité des ministères.

#### Surveillance

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (Le Secrétariat) surveillera la mise en oeuvre de cette politique, en se concentrant principalement sur 1) la mesure dans laquelle les politiques, programmes et opérations d'importance sont examinés dans le temps; et 2) sur l'utilisation et sur les répercussions des constatations découlant des examens. Le Secrétariat utilisera diverses méthodes et se fondera autant que possible sur les sources d'information et sur les rapports existants, tels que les rapports d'examens ministériels, les présentations relatives au Plan opérationnel pluriannuel, les cadres des plans opérationnels, la partie III du Budget des dépenses, et d'autres formes de rapports sur le rendement adressés au Conseil du Trésor; ainsi qu'un choix de présentations au Conseil du Trésor et de mémoires au Cabinet.

#### Review, Internal Audit and Evaluation

Monitoring will also address the extent to which requirements for reporting to Parliament, as specified in legislation, are met in a timely manner.

#### References

#### Legislation

Access to Information Act

Privacy Act

#### **Treasury Board publications**

Internal Audit policy, Chapter 2-1 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual* 

Internal Auditing Standards in the Government of Canada, Chapter 2-2 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual* 

Code of Ethics for Internal Auditors, Chapter 2-3 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board* Manual

Evaluation policy, Chapter 3-1 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual* 

Standards for Evaluation in Federal Departments and Agencies, Chapter 3-2 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual* 

#### Cancellation

This policy supersedes Treasury Board Circular 1976-25, Measurement of the Performance of Government Operations and the 1992 "Evaluation and Audit" volume, Treasury Board Manual. Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

Le suivi permettra également d'établir dans quelle mesure les examens et rapports requis par le Parlement et prévus par la loi sont effectués dans les délais appropriés.

#### Références

#### Lois

Loi d'accès à l'information

Loi sur la protection des renseignements personnels

#### Publications du Conseil du Trésor

Politique sur la vérification interne, chapitre 2-1 du volume "Examen, vérification interne et évaluation", *Manuel du Conseil du Trésor* 

Normes de vérification interne du gouvernement du Canada, chapitre 2-2 du volume "Examen, vérification interne et évaluation", *Manuel du* Conseil du Trésor

Code de déontologie des vérificateurs internes, chapitre 2-3 du volume "Examen, vérification interne et évaluation", *Manuel du Conseil du Trésor* 

Politique sur l'évaluation, chapitre 3-1 du volume "Examen, vérification interne et évaluation", Manuel du Conseil du Trésor

Normes d'évaluation dans les ministères et organismes fédéraux, chapitre 3-2 du volume "Examen, vérification interne et évaluation", Manuel du Conseil du Trésor

#### Annulation

La présente politique remplace la circulaire du Conseil du Trésor n° 1976-25, Mesure de la performance, et le *Manuel du Conseil du Trésor*, volume "Évaluation et vérification" de 1992.

Treasury Board Manual	Manuel du Conseil du Trésor		
General Management Component	Module - Gestion générale		

**Enquiries** 

Secretariat.

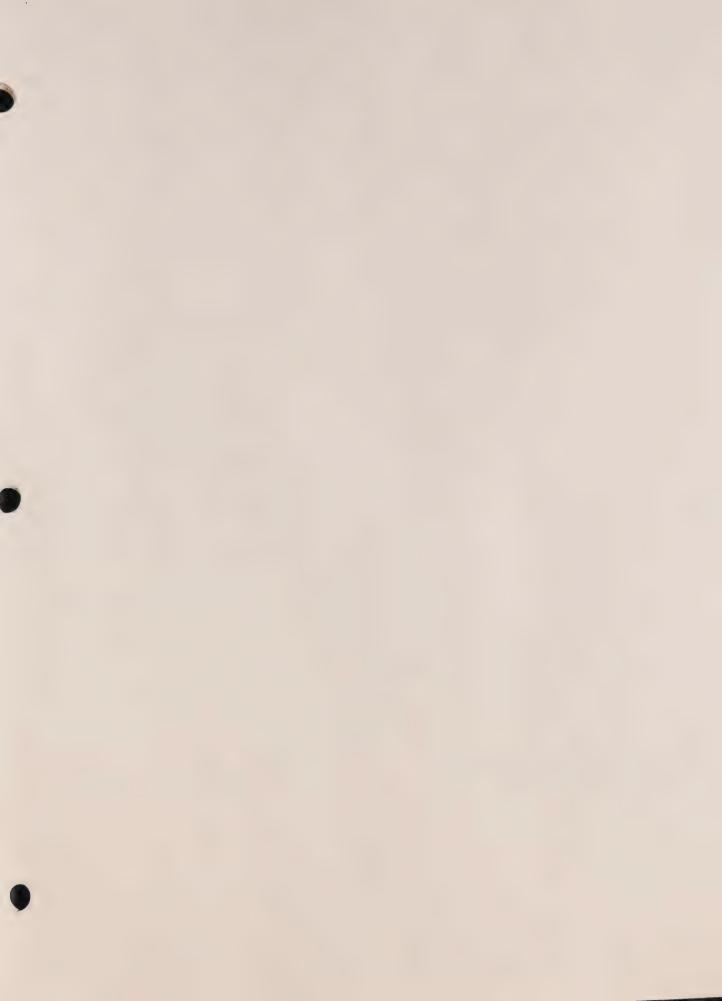
Examen, vérification interne et évaluation

# Review, Internal Audit and Evaluation

Enquiries about this policy should be directed to the Government Review and Quality Services Division of the Treasury Board

#### Demandes de renseignements

Les demandes de renseignements relatives à la présente politique doivent être adressées à la Division de la revue gouvernementale et services de qualité du Secrétariat du Conseil du Trésor.





Treasury	Board	Manual

Manuel du Conseil du Trésor

General Management Component

Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

Examen, vérification interne et évaluation

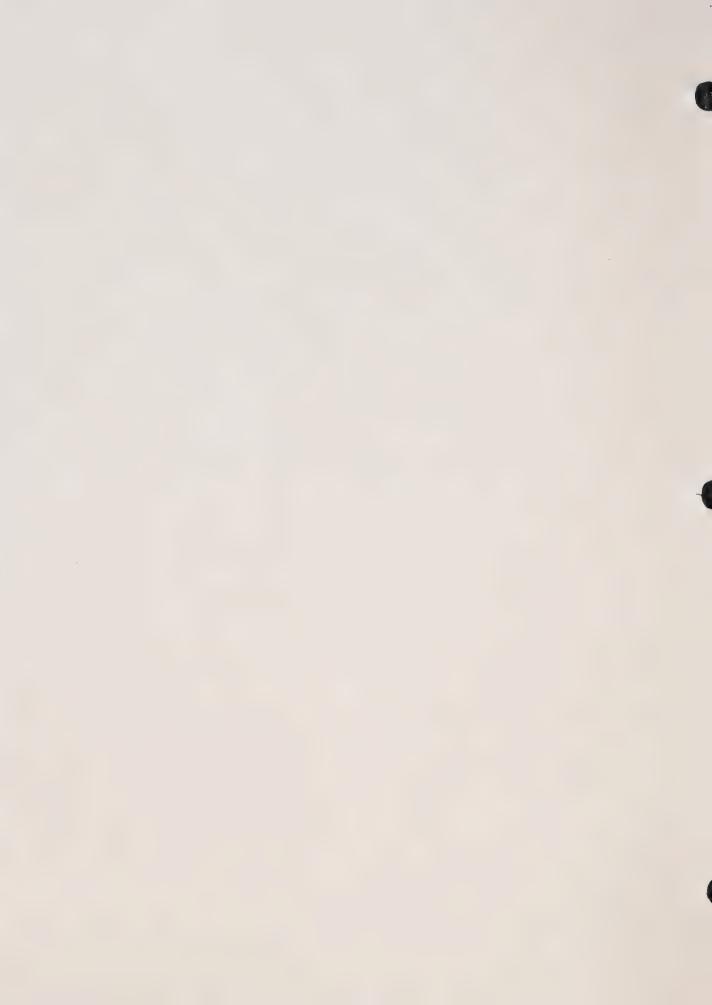
### CHAPTER 1-2

**Review Policy Guidelines** 

#### **CHAPITRE 1-2**

Lignes directrices de la politique d'examen

TABLE OF CONTENTS	Page	TABLE DES MATIÈRES
Introduction	1	Introduction
Review as a means of assessing results and other dimensions of performance	2	L'examen en tant que moyen d'évaluer les résultats d'autres aspects du rendement
Different levels of review	6	Différents niveaux d'examen
Using review to meet the corporate needs of government	10	Les examens au service des besoins de l'ensemble du gouvernement
Undertaking centrally-led reviews	13	La réalisation d'examens dirigés par le centre
Manager-led review of programs and operations	14	L'examen des programmes et des opérations dirigé par les gestionnaires
Communicating results of reviews	18	Communiquer les résultats des examens
Monitoring review activities	22	Le suivi des activités d'examen
Appendices		Appendices
Appendix A—Review Mechanisms	A-1 (English)	Appendice A—Mécanismes d'examen
	A-2 (français)	
Appendix B - Treasury Board Guides and Publications on Review-related Issues	B-1	Appendice B - Guides et publications du Conseil du Trésor relatifs aux examens



Review, Internal Audit and Evaluation

#### **Review Policy Guidelines**

#### Introduction

The following guidelines suggest good practices for implementing the Review policy. They provide complementary information on:

- review as a means to assess results and other dimensions of performance.
- the different levels of review,
- using review to meet the corporate needs of government,
- undertaking centrally-led reviews,
- manager-led review of programs and operations,
- communicating results of reviews, and
- monitoring review activities.

Purposely, there is no specific guideline on organizing for review. Making organizational provisions for review is part of the deputy head's management responsibilities. Departments are encouraged to organize their review functions in a way that is cost-effective and supports meeting the requirements of the Review, Internal Audit and Evaluation policies. This implies that departments maintain the capacity to perform both audit and evaluation work. The deputy head should decide whether it is more convenient and appropriate to have auditors and evaluators report to the same senior manager or to different individuals.

Module - Gestion générale

Examen, vérification interne et évaluation

#### Lignes directrices relatives à la politique d'examen

#### Introduction

Les lignes directrices qui suivent suggèrent de bonnes pratiques pour la mise en application de la politique d'examen. Elles fournissent des renseignements complémentaires sur :

- l'examen en tant que moyen d'évaluer les résultats et d'autres aspects du rendement:
- les différents niveaux d'examen,
- le recours aux examens pour répondre aux besoins du gouvernement dans son ensemble.
- la réalisation d'examens dirigés par le centre.
- l'examen des programmes et des opérations dirigé par les gestionnaires,
- la communication des résultats des examens, et
- le suivi des activités d'examen.

L'absence d'une ligne directrice sur la façon d'organiser les activités d'examen est volontaire. Le choix du mode d'organisation des fonctions d'examen fait partie des responsabilités de gestion de l'administrateur général. Les ministères sont invités à organiser leurs fonctions d'examen d'une façon qui est rentable et qui facilite le respect des exigences de la politique d'examen et des politiques de vérification interne et d'évaluation. Cela signifie que les ministères doivent maintenir la capacité d'effectuer à la fois des vérifications internes et des évaluations. Il incombe à l'administrateur général de déterminer s'il est préférable et opportun que les vérificateurs internes et les évaluateurs se rapportent au même gestionnaire supérieur ou à des gestionnaires différents.

Review, Internal Audit and Evaluation

#### Review as a means of assessing results and other dimensions of performance

The main reason for conducting reviews is to find out whether policies, programs and operations are working well. Results achieved are a fundamental aspect of the performance of government policies, programs and operations. The need for credible information on results is greater than ever. The fiscal burden carried by Canadian taxpayers, pressures to control and reduce the cost of government programs and operations, and management reform within the Public Service are all factors that make it essential to have information on results. Among other benefits. having this information enables the government to provide Canadians feedback on the value obtained with their tax dollars. It can also support decisions about resource allocation that will contribute to controlling budget deficits. Finally, it allows empowered public servants to focus on and account for results. Reviewing the results of policies. programs and operations is the best option available to identify what works and what does not and, then use that information to improve the effectiveness and efficiency of government interventions.

1.2 While achieving the results intended is a key component of successful performance, the concept of performance is multi-dimensional, especially in the public sector setting. Generally speaking, government programs and operations perform well if they are:

**Relevant:** continue to be consistent with departmental and government-wide priorities and to address realistically an actual need;

Module - Gestion générale

Examen, vérification interne et évaluation

# 1. L'examen en tant que moyen d'évaluer les résultats et les autres aspects du rendement

1.1 La tenue d'examens sert principalement à déterminer si les politiques, les programmes et les opérations fonctionnent bien. L'obtention des résultats constitue certes un des aspects fondamentaux du rendement des politiques, des programmes et des opérations du gouvernement. La nécessité d'obtenir des données crédibles sur les résultats est plus grande que jamais. Le fardeau fiscal imposé aux contribuables canadiens, les pressions exercées en vue de contrôler et de réduire le coût des programmes et des activités du gouvernement, de même que la réforme de la gestion au sein de la fonction publique sont autant de facteurs qui contribuent à rendre essentielle l'information sur les résultats. Entre autres choses, le fait d'avoir cette information peut aider le gouvernement à renseigner les Canadiens au sujet de la valeur obtenue avec leurs impôts et à prendre des décisions sur l'allocation des ressources qui facilitent le contrôle des déficits budgétaires. En outre, cela permet aux fonctionnaires habilités de se concentrer sur les résultats et d'en rendre compte. L'examen des résultats des politiques, des programmes et des activités est le meilleur choix qui s'offre à nous pour déterminer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, et ainsi utiliser cette information pour améliorer l'efficacité et l'efficience des interventions gouvernementales.

1.2 Bien que l'obtention des résultats escomptés soit une composante clé du rendement, la notion de rendement est multidimensionnelle, en particulier dans le secteur public. De façon générale, les programmes et activités du gouvernement produisent de bons résultats s'ils sont :

**Pertinents:** ils concordent toujours avec les priorités ministérielles et gouvernementales et répondent réellement aux besoins actuels:

#### Review, Internal Audit and Evaluation

**Successful:** are effective in meeting their objectives, within budget and without significant negative unwanted outcomes; and

**Cost-effective:** are the most appropriate and efficient means of achieving the objectives, relative to alternative design and delivery approaches.

There are alternative ways of defining performance. What is important is to describe it in terms to which stakeholders can relate. This will facilitate the conduct of the review and acceptance of its results.

1.3 One option is to adopt definitions of performance developed by an independent body or professional organization, such as the Canadian Comprehensive Auditing Foundation (CCAF). Based on extensive theoretical and applied research spanning several years, CCAF has developed a broad framework of principles to guide management reporting on an organization's performance or effectiveness. This framework, comprising 12 attributes of effectiveness, is not intended as a template calling for slavish, lock-step reporting on each of the 12 attributes regardless of the circumstances. Rather, it is intended as a guideline to help management think about the performance of its organization and determine both what aspects need to be reported, and how, to convey a fair and complete picture of performance. The 12 attributes of effectiveness that make up CCAF's framework are:

Management direction: the extent to which the objectives of an organization, its component programs and employees, are clear, well-integrated and understood, and appropriately reflected in the organization's plans, structure, delegations of authority and decision-making processes; Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

**Performants :** ils atteignent les objectifs, selon le budget établi et sans entraîner de répercussions néfastes importantes;

Rentables: ils utilisent le moyen le plus approprié et le plus efficient pour atteindre les objectifs, par rapport aux solutions de rechange au niveau de la conception et de la prestation.

Il existe d'autres façons de définir le rendement. Ce qui importe, c'est de décrire le rendement en des termes que peuvent comprendre les partis intéressés. La tenue de l'examen et l'acceptation de ses résultats s'en trouveront alors facilitées.

1.3 Le recours à des définitions du rendement élaborées par un organisme indépendant ou une organisation professionnelle, comme la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI), est aussi une option à considérer. S'appuyant sur des recherches théoriques et appliquées échelonnées sur plusieurs années, la FCVI a mis au point un cadre général de principes visant à aider la gestion à rendre compte du rendement ou de l'efficacité de l'organisation. Ce cadre, qui définit le concept d'efficacité à partir de 12 dimensions, ne vise pas la mise en place d'un système machinal et très strict requérant la reddition de compte sur chacune des 12 dimensions peu importe les circonstances. Il devrait plutôt être utilisé comme une ligne directrice utile à la gestion lorsqu'elle se questionne sur le rendement de l'organisation et doit déterminer de quelle façon il faudra rendre compte du rendement pour en présenter un portrait juste et complet. Les 12 dimensions de l'efficacité qui forment le cadre de la FCVI sont les suivantes:

Orientation de la gestion: mesure dans laquelle les objectifs d'un organisme, ses programmes et les fonctions des employés sont clairs, bien intégrés et compris, et reflétés de façon appropriée dans les plans, la structure, la délégation de pouvoirs et les processus décisionnels de l'organisme;

Review, Internal Audit and Evaluation

**Relevance:** the extent to which a program continues to respond to the problems or conditions it was intended for:

**Appropriateness:** the extent to which the design of a program or its major components, and the level of effort being made, are logical in the light of the specific objectives to be achieved:

Achievements of intended results: the extent to which goals and objectives have been realized;

**Acceptance:** the extent to which the constituencies or clients for whom a program is designed judge it to be satisfactory;

Secondary impacts: the extent to which other significant consequences, either intended or unintended and either positive or negative, have occurred;

Costs and productivity: the relationships among costs, inputs and outputs;

Responsiveness: an organization's ability to adapt to changes in such factors as markets, competition, available funding or technology;

**Financial results:** the matching of, and accounting for, revenues and costs and the accounting for and valuation of assets, liabilities and equity;

Working environment: the extent to which the organization provides an appropriate work atmosphere for its employees, provides suitable opportunities for development and achievement, and promotes commitment, initiative and safety;

**Protection of assets:** the extent to which important assets are safeguarded so that the organization is protected from the danger of losses that could threaten its success,

Module - Gestion générale

Examen, vérification interne et évaluation

Pertinence: mesure dans laquelle un programme est toujours nécessaire en regard des problèmes ou conditions pour lesquels il a été créé;

À-propos: mesure dans laquelle la conception d'un programme ou de ses principales composantes, et le niveau d'effort déployé, sont logiques par rapport aux objectifs spécifiques à atteindre;

Réalisation des résultats escomptés : mesure dans laquelle les buts et objectifs ont été atteints;

Degré de satisfaction: mesure dans laquelle les groupes cibles ou les clients d'un programme jugent celui-ci satisfaisant;

Effets secondaires: mesure dans laquelle d'autres effets importants ont lieu, qu'ils aient été intentionnels ou non, et positifs ou non;

Coûts et productivité: les liens entre les coûts, les intrants et les résultats;

Capacité d'adaptation: la capacité d'un organisme à s'adapter aux changements dans les marchés, la concurrence, le financement disponible ou la technologie;

Résultats financiers: l'appariement et la comptabilité des recettes et des coûts ainsi que la comptabilité et l'évaluation de l'actif, du passif et de l'avoir;

Milieu de travail: mesure dans laquelle l'organisme crée une ambiance de travail convenable à ses employés, offre des occasions appropriées de perfectionnement et de réalisation, et encourage l'engagement, l'initiative et la sûreté;

Protection de l'actif : mesure dans laquelle les éléments importants de l'actif sont sauvegardés afin que l'organisme soit protégé contre le danger de pertes qui pourraient compromettre son

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

credibility, continuity and, perhaps, its very existence; and

Monitoring and reporting: the extent to which key matters pertaining to performance and organizational strength are identified, reported, and carefully monitored.

- 1.4 The Quality Management movement also provides a variety of instruments to help reviewers identify and support different components of good performance. For example, ISO 9000 Standards are being developed by the International Standardization Organization for government operations. Once available, these standards will be particularly useful reference tools for those involved in self-assessment exercises. Similarly, the Malcolm Baldridge Award Criteria, developed by the U.S. Department of Commerce to define quality organizations, may be a useful tool.
- 1.5 Usually, a combination of review mechanisms is needed to generate the information required on the different dimensions of performance. Each review mechanism has its own strengths in addressing specific performance issues. For instance, ongoing performance monitoring allows managers to gather information on the aspects of performance that they consider essential to effective management of operations and delivery of programs. Examples would be the extent to which programs and operations are meeting operational targets efficiently and within budget; reaching the intended target population; being delivered in a manner consistent with the related design, policies, and statutes; and delivering a quality service to clients. On the other hand, an evaluation is likely to be required when issues related to the relevance and longer-term impact of a program need to be addressed. Similarly, an audit would be required to provide objective and credible information on the effectiveness

#### Examen, vérification interne et évaluation

succès, sa crédibilité, sa continuité et, peut-être bien, son existence même;

Contrôle et communication des résultats : mesure dans laquelle les principales questions de rendement et de force organisationnelle sont décelées, communiquées et étroitement contrôlées.

- 1.4 L'approche de la gestion de la qualité offre également un éventail d'instruments susceptibles d'aider les examinateurs à trouver et à étayer différentes composantes d'un bon rendement. Par exemple, l'Organisation internationale de normalisation met actuellement au point les Normes ISO 9000 concernant les activités du gouvernement. Lorsqu'elles seront disponibles, les normes ISO 9000 seront particulièrement utiles pour les gestionnaires engagés dans des exercices d'auto-évaluation. De même, le département américain du Commerce a élaboré les Malcolm Baldridge Award Criteria pour définir ce qu'est une organisation de qualité. Ces critères peuvent également se révéler utiles.
- 1.5 Habituellement, il faut faire appel à un ensemble de mécanismes d'examen pour obtenir l'information nécessaire sur les divers aspects du rendement. Chacun de ces mécanismes a ses propres points forts et se révèle le plus susceptible d'examiner des problèmes de rendement précis. Par exemple, le suivi continu du rendement permet aux gestionnaires de recueillir de l'information sur les aspects du rendement qu'ils considèrent essentiels pour une gestion efficace des opérations et la prestation des programmes. Parmi ces aspects mentionnons notamment la mesure dans laquelle les programmes et les activités atteignent les objectifs opérationnels de manière efficiente et dans les limites du budget; la clientèle cible est rejointe; la prestation se fait conformément aux politiques, dispositions législatives et à ce qui était prévu initialement; et un service de qualité est offert aux clients. Par ailleurs, il est probable qu'une évaluation se révélera nécessaire lorsqu'il s'agit de déterminer si un programme est toujours pertinent et quelles sont les répercussions à long terme d'un programme. De

#### Review, Internal Audit and Evaluation

of the management framework in ensuring that program and operating objectives are achieved cost effectively, that resources are protected, that the integrity of information is guarded, and statutes and policies are complied with.

- 1.6 Federal departments and agencies are of varying sizes and have different mandates and organizational cultures, and therefore, different information needs. The type of performance issues addressed and the mix of review mechanisms used may vary to reflect the different information needs.
- 1.7 The various clients of review also have different concerns and information needs. The type of information required by a line manager to manage risks and to run his or her program and operations in a cost-effective manner differs from the type of information required by Parliament to hold the government accountable or by Cabinet to determine whether government-wide priorities are being addressed effectively. Thus, it is important that the issues addressed and the mechanisms used be adapted to the specific information needs of the clients of the review.

#### 2. Different Levels of Review

2.1 Good management requires that departments and agencies review their policies, programs and operations in a timely manner. These internal review activities are essential and distinct from reviews conducted by independent oversight or review agencies (such as the Office of the Auditor General, the Office of the Commissioner of Official Languages, the Security Intelligence Review Committee) or external organizations and groups of people (such as think tanks, scholars or interest groups).

Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

même, une vérification s'imposerait si on veut fournir des données objectives et crédibles sur l'efficacité du cadre de gestion pour ce qui est de l'atteinte des objectifs opérationnels de manière rentable, de la protection des ressources, de l'intégrité de l'information et du respect des dispositions législatives et des politiques.

- 1.6 La taille, le mandat et la culture organisationnelle des ministères et organismes fédéraux varient. Par conséquent, les besoins en information diffères. Le genre de problèmes de rendement à régler et, l'ensemble de mécanismes d'examen utilisés peuvent varier en fonction des différents besoins en information.
- 1.7 Les différents clients des examens ont des préoccupations et besoins en information différents. Le genre d'information dont a besoin un gestionnaire axial pour gérer les risques et exécuter son programme et ses activités de façon rentable n'est pas le même que celui dont a besoin le Parlement pour amener le gouvernement à lui rendre des comptes ou encore celui dont a besoin le Cabinet pour déterminer si les priorités du gouvernement sont respectées comme il se doit. Ainsi, il est important que les questions traitées et les mécanismes utilisés soient adaptés aux besoins en information des clients des examens.

#### 2. Différents niveaux d'examen

2.1 Une saine gestion exige que les ministères et organismes examinent leurs politiques, leurs programmes et leurs activités en temps opportun. Ces activités internes d'examen sont essentielles et elles se distinguent des examens effectués par des services indépendants ou des organismes d'examen (p. ex. le Bureau du vérificateur général, le Bureau du commissaire aux langues officielles, le Comité de surveillance des activités du renseignement de sécurité) ou des organisations et groupes de personnes de l'extérieur (p. ex. des groupes de réflexion, des universitaires ou des groupes d'intérêt).

#### Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

### 9.9 Propadly appelring it is neggible to

- 2.2 Broadly speaking, it is possible to distinguish between four levels of review activities within government:
- (1) government-wide reviews;
- (2) multi-department reviews; (3) strategic departmental reviews; and (4) management or operational reviews conducted within a department or a program.
- 2.3 **Government-wide reviews** can be used to assess (1) the relevance and results of policies and programs that are key to the achievement of overall government objectives and priorities; (2) the relevance and soundness of specific management practices common to the whole government; or (3) the implementation and effectiveness of government-wide administrative policies established by the Treasury Board. The 1993-94 study of the implementation of the Work force Adjustment directive is an example of a government-wide review.

Government-wide reviews answer questions such as the following: Are major federal objectives being met in social or economic areas? What is the best role the government can play, if any? Are Treasury Board policies or common services working?

Deputy heads, ministers, Treasury Board and other Cabinet committees are the usual clients for these reviews. They use the information to develop new policies and programs, modify and improve existing programs and management practices, and account for results to Parliament and the public.

Government-wide reviews can be directed or conducted by a number of parties, including a minister with horizontal responsibilities (such as Public Service renewal) or a minister

#### Examen, vérification interne et évaluation

- 2.2 De façon générale, il est possible de faire une distinction entre quatre niveaux d'activités d'examen au sein du gouvernement : 1) les examens à l'échelle du gouvernement; 2) les examens multiministériels; 3) les examens ministériels stratégiques; 4) les examens de gestion ou examens opérationnels effectués à l'intérieur d'un ministère ou à l'échelle d'un programme.
- 2.3 Les examens à l'échelle du gouvernement ont différents objectifs. Ils peuvent servir à évaluer 1) la pertinence et les résultats des politiques et des programmes qui sont essentiels au respect des priorités et des objectifs généraux du gouvernement; 2) la pertinence et le bien-fondé de certaines pratiques de gestion communes à l'ensemble du gouvernement; ou 3) la mise en oeuvre et l'efficacité des politiques administratives du gouvernement établies par le Conseil du Trésor. L'étude menée en 1993-1994 relativement à la mise en oeuvre de la Directive sur le réaménagement des effectifs est un exemple d'examen à l'échelle du gouvernement.

Les examens à l'échelle du gouvernement permettent de répondre à des questions telles : Les grands objectifs socio-économiques du gouvernement fédéral sont-ils atteints? Quel est le rôle idéal que peut jouer le gouvernement, le cas échéant? Les politiques du Conseil du Trésor ou services communs donnent-ils de bons résultats?

Les administrateurs généraux, les ministres, le Conseil du Trésor et les autres comités du Cabinet sont les clients habituels de ce genre d'examen. Ils se servent de l'information obtenue pour élaborer des politiques et des programmes nouveaux, pour modifier et améliorer les programmes et pratiques de gestion existants, et pour rendre compte des résultats au Parlement et au public.

Les examens à l'échelle du gouvernement peuvent être dirigés ou effectués par un certain nombre de parties, notamment un ministre ayant des responsabilités horizontales (comme le

Review, Internal Audit and Evaluation

specifically assigned by Cabinet to perform such a review; a special task force at the ministerial or bureaucratic level; the Treasury Board Secretariat; and the Privy Council Office. The conduct of government-wide reviews often requires the assistance and participation of departments.

2.4 Multi-department reviews are conducted either to examine a policy or a program managed by particular departments, or to review a combination of programs and initiatives, involving different departments, that principally affect a specific group of people or organizations (e.g., fishers, farmers, small and medium-sized businesses). They can also involve other levels of government, in particular the provinces, when the program or program area reviewed is under shared jurisdiction. The recent study on the coordinated purchase of drugs and medical services is an example of a multi-department review.

Multi-department studies are used to answer questions such as the following: Are we doing the right things? Are the programs being managed and coordinated in the best possible way? Would a given segment of the population be better served by a different mix of programs?

Deputy heads, ministers, Treasury Board and other Cabinet committees are the usual clients for these reviews. They use the information to develop new policies and programs, modify and improve existing programs, and account for results to Parliament and the public.

Multi-department reviews are normally conducted by the departments concerned. When issues of interest to Treasury Board ministers or to the whole of government are involved, the Treasury Board Secretariat may Module - Gestion générale

Examen, vérification interne et évaluation

renouvellement de la fonction publique) ou un ministre nommément désigné par le Cabinet pour effectuer un tel examen; un groupe de travail spécial au niveau ministériel ou de hauts fonctionnaires: le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé. La réalisation d'examens à l'échelle du gouvernement exige souvent l'aide et la participation des ministères.

2.4 Les examens multiministériels sont faits soit pour revoir une politique ou un programme géré par certains ministères, soit pour examiner un ensemble de programmes et d'initiatives qui mettent en cause différents ministères et dont les répercussions touchent surtout un groupe particulier de personnes ou d'organisations (p. ex. les pêcheurs, les exploitants agricoles, les petites et movennes entreprises). Ils peuvent également mettre en cause d'autres paliers de gouvernement, en particulier les provinces, lorsque le programme ou secteur de programme assujetti à l'examen est de compétence conjointe. L'étude récente sur l'achat coordonné de médicaments et de services médicaux est un exemple d'examen multiministériel.

Les examens multiministériels servent à répondre à des questions comme : Faisons-nous les bonnes choses? Les programmes sont-ils gérés et coordonnés de façon optimale? Un segment de population donné serait-il mieux servi par un ensemble différent de programmes?

Les administrateurs généraux, les ministres, le Conseil du Trésor et les autres comités du Cabinet sont les clients habituels de ces examens. Ils utilisent l'information obtenue pour élaborer des politiques et des programmes nouveaux, pour modifier et améliorer les programmes actuels et rendre compte des résultats au Parlement et au public.

Les examens multiministériels sont normalement effectués par les ministères concernés. Lorsqu'il s'agit de questions susceptibles d'intéresser les ministres du Conseil du Trésor ou l'ensemble du gouvernement, le Secrétariat du Conseil du

#### Review, Internal Audit and Evaluation

oversee these reviews. Multi-department studies can also be led by the Treasury Board Secretariat, if Treasury Board ministers so direct.

2.5 **Departmental strategic reviews** are used to determine whether the key policy, program and operational objectives of the department are being met efficiently and in a manner consistent with broader government-wide priorities, objectives and policies.

Examples of questions addressed at this level include the following: Are we doing things in the best possible way to meet federal policies and are we getting results? Are there more cost-effective alternatives?

Departmental strategic reviews are intended to assist senior managers, deputy heads and ministers in making strategic decisions at the departmental level, developing policy or program proposals for Treasury Board or Cabinet approval, and accounting for results to central agencies, Parliament and the public.

These reviews are normally conducted by departments. They are often carried out or managed by departmental review professionals, usually auditors, evaluators or policy analysts. When issues of interest to Treasury Board ministers or to the whole of government are involved, Treasury Board Secretariat may be directed to oversee the conduct of the review or may be invited to participate in its steering or advisory committee.

2.6 **Departmental management or operational reviews** are intended to improve the management, operational effectiveness and efficiency of the programs, systems, controls and practices of a department.

#### Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

Trésor peut exercer une supervision générale de ces examens. Des examens multiministériels peuvent également être dirigés par le Secrétariat du Conseil du Trésor, si les ministres du Conseil du Trésor en font la demande.

2.5 Les examens stratégiques ministériels servent à déterminer si les objectifs clés des politiques, des programmes et des activités du ministère sont atteints efficacement d'une manière qui soit conforme aux priorités, aux objectifs et aux politiques plus vastes du gouvernement.

Voici quelques exemples de questions posées à ce niveau : Est-ce que nous agissons de la meilleure façon qui soit pour respecter les politiques fédérales et obtenons-nous des résultats? Existe-il des solutions de rechange plus rentables?

Les examens visent à aider les cadres supérieurs, les administrateurs généraux et les ministres à prendre des décisions stratégiques au niveau ministériel, à élaborer des propositions de politiques ou de programmes, aux fins d'approbation par le Conseil du Trésor ou le Cabinet, et à rendre compte des résultats aux organismes centraux, au Parlement et au public.

Ce sont normalement les ministères qui effectuent ces examens. Ils sont souvent réalisés par les professionnels de l'examen au sein du ministère, tels que les vérificateurs, les évaluateurs ou les analystes de politiques. Lorsque des questions susceptibles d'intéresser les ministres du Conseil du Trésor ou l'ensemble du gouvernement sont traitées, le Secrétariat du Conseil du Trésor peut vouloir superviser la conduite de l'examen ou faire partie de son comité directeur ou consultatif.

2.6 Les examens de gestion ou examens opérationnels visent à améliorer la gestion, l'efficacité opérationnelle et l'efficience des programmes, des systèmes, des contrôles et des pratiques d'un ministère.

#### Review, Internal Audit and Evaluation

They address questions such as these: Are we doing things right? Do we have the right information, systems, controls and management framework in place? Are we complying with regulations and policies? Could we deliver the same quality or even a higher quality of service at a lower cost? Would a lower quality or level of service at a lower cost be appropriate?

These reviews are conducted either by line managers (mainly through ongoing performance monitoring and other forms of manager-led reviews) or by departmental review professionals, such as evaluators and auditors, when a more independent look at the issues under review is required. These reviews serve the information needs of both senior management and front-line managers.

2.7 Deputy heads and senior managers should coordinate the planning of departmental review initiatives with multi-department and government-wide reviews to ensure that the department and the government as a whole get the most from review resources.

### 3. Using Review to Meet the Corporate Needs of Government

3.1 Review can serve both departmental and government-wide objectives. Obviously, the first priority of departments when planning and conducting reviews should be to generate the information they require to meet their departmental needs and priorities. However, this should not preclude departments from using review to support the achievement of broader government-wide objectives, whenever it is desirable and possible to do so.

Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

Ils permettent de répondre, entre autres, aux questions suivantes : Faisons-nous les choses de la bonne façon? Avons-nous mis en place la bonne information, les bons systèmes, les bons contrôles et le bon cadre de gestion? Nous conformons-nous aux règlements et aux politiques? Pourrions-nous fournir, à un coût moindre, un service de même qualité ou même de qualité supérieure? Serait-il approprié de fournir, à un coût moindre, un service de qualité ou de niveau inférieur?

Les examens de gestion sont effectués par des cadres hiérarchiques (principalement au moyen d'un suivi continu du rendement et d'autres types d'examens dirigés par les gestionnaires professionnels de l'examen au sein des ministères, comme les évaluateurs et les vérificateurs, lorsqu'il faut jeter un coup d'oeil plus neutre sur les questions à l'étude. De tels examens permettent de répondre aux besoins en information tant des cadres supérieurs que de leurs subalternes.

2.7 Les administrateurs généraux et les cadres supérieurs devraient coordonner la planification des divers examens ministériels avec les examens multiministériels et ceux effectués à l'échelle du gouvernement en vue de s'assurer que leur ministère et le gouvernement en entier tirent le maximum des ressources affectées aux examens

### 3. Les examens au service des besoins de l'ensemble du gouvernement

3.1 Un examen peut faciliter l'atteinte des objectifs d'un ministère et aussi ceux du gouvernement en entier. Évidemment, lorsqu'ils planifient et effectuent des examens, les ministères devraient avoir comme première priorité de produire l'information qu'il leur faut pour répondre à leurs propres besoins et priorités. Toutefois, cela ne devrait pas empêcher les ministères d'utiliser leurs pratiques d'examen pour appuyer l'atteinte des objectifs plus vastes de l'ensemble du gouvernement, chaque fois que c'est souhaitable et possible. Les ministères peuvent favoriser l'utilisation des

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

### Denartments can foster the use of review as a

Departments can foster the use of review as a government-wide instrument by

- (1) participating in centrally-led reviews;
- (2) addressing specific issues of interest to Treasury Board or other Cabinet committees in departmental strategic reviews, and
- (3) sharing good practices, innovations and review findings with other departments and agencies.
- 3.2 Centrally-led reviews are reviews of key government policies, programs and activities conducted to meet the priority information needs of the government as a whole. Most of the time, the conduct of such reviews requires the assistance and active participation of many or all departments (i.e., multi-department or government-wide reviews). Central agency requests for participation in these reviews are normally addressed to the deputy head in order to maintain the accountability link between departmental review teams and their deputy head. By contributing to and supporting these review initiatives and, more specifically, by responding promptly and accurately to information requests, departments can have a major impact on the success of centrally-led reviews.

Participation in centrally-led reviews also benefits individual departments. It allows them to share their experiences and to identify what works and what does not. In addition, it ensures that review issues of concern to several or all departments are addressed in a coordinated fashion, thereby allowing a more productive use of limited review resources.

#### Examen, vérification interne et évaluation

examens comme appui aux objectifs du gouvernement dans son ensemble :

- 1) en participant à des examens chapeautés par des organismes centraux;
- 2) en se penchant, dans le cadre d'examens ministériels stratégiques, sur les questions qui intéressent le Conseil du Trésor et d'autres comités du Cabinet, et
- 3) en partageant, avec les autres ministères et organismes, les pratiques exemplaires, les innovations et les conclusions des examens.
- 3.2 Les examens qui sont dirigés par des organismes centraux sont ceux qui portent sur les politiques, activités et programmes majeurs du gouvernement et qui visent à répondre aux besoins en information prioritaires de tout l'appareil gouvernemental. La plupart du temps, la tenue de ces examens requiert l'aide et la participation active de bon nombre de ministères. voire de tous les ministères. Les demandes de participation à ces examens provenant d'organismes centraux sont normalement adressées à l'administrateur général afin de ne pas briser la relation de responsabilisation entre les groupes ministériels d'examen et l'administrateur général. En participant et en donnant leur appui à ces types d'examen et, plus particulièrement, en répondant en temps opportun et avec précision aux demandes d'information, les ministères peuvent avoir un effet déterminant sur le succès des examens chapeautés par des organismes centraux.

La participation des ministères à ces examens est également profitable pour eux. Ils leur permettent de partager leurs expériences et de déceler ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. En outre, grâce à cette participation, les questions soulevées dans les examens qui préoccupent un certain nombre de ministères ou tous les ministères sont abordées de façon coordonnée, ce qui permet d'utiliser d'une manière plus productive les ressources limitées qui sont affectées aux examens.

Page 11

#### Review, Internal Audit and Evaluation

3.3 A number of studies focusing on federal evaluation practices have argued that the information needs of the Treasury Board, the whole of government and Parliament are only partially met by departmental review initiatives. These studies highlighted the fact that there are certain factors that preclude departmental reviewers from addressing government-wide issues of interest. The major factor is the principle of ministerial responsibility, which governs our parliamentary accountability system and ensures that public servants are first of all accountable to their minister, rather than to the Treasury Board, Cabinet or Parliament. This factor explains to a large extent the need for the Treasury Board Secretariat to become more involved in conducting or leading reviews in order to fill gaps in information on issues of interest to the government as a whole.

Note: These studies include, among others, A.W. Johnson's report entitled Reflections on Administrative Reform in the Government of Canada 1962-1991 and the Eighteenth Report of the Standing Senate Committee on National Finance released in January 1991 (second session of the 34th Parliament).

However, the changing management environment also puts pressure on departments to adopt a broader, corporate viewpoint and to pay more attention to the results achieved. Accordingly, in the coming years there will be increased pressures on departments to look at the relevance and longer-term results of their programs and to use reviews to address government-wide priorities and objectives. When developing their review plans or the terms of reference of strategic and other key reviews, departments should ensure that the information needs and priorities of Treasury Board and other Cabinet committees are addressed whenever possible. This will also help departments to generate the information they require to demonstrate credibly their results to central agencies. Parliament and the public.

Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

3.3 Certaines études portant sur les pratiques d'évaluation du gouvernement fédéral ont relevé que les besoins en information du Conseil du Trésor, du gouvernement dans son ensemble et du Parlement ne sont comblés qu'en partie par les examens effectués par les ministères. Ces études ont fait ressortir le fait que certains facteurs empêchent les responsables des examens ministériels de se pencher sur les questions qui intéressent l'ensemble du gouvernement. Le facteur le plus important a trait au principe de la responsabilité ministérielle à la base de notre système de responsabilisation parlementaire. En vertu de ce principe, les fonctionnaires sont tenus de rendre compte en premier lieu à leur ministre, plutôt qu'au Conseil du Trésor, Cabinet ou au Parlement. Ce facteur explique pour une bonne part la nécessité, pour le Secrétariat du Conseil du Trésor, de participer davantage au déroulement ou à la tenue des examens afin de combler le manque d'information sur certaines questions d'intérêt pour l'ensemble du gouvernement.

Remarque: Il y a, entre autres, le rapport de A.W. Johnson intitulée Réflexions sur la réforme de l'administration fédérale du Canada, 1962 à 1991, et le Dix-huitième rapport du Comité sénatorial permanent des finances nationales paru en janvier 1991 (deuxième session de la 34° législature).

Toutefois, le climat de gestion en évolution exerce également des pressions sur les ministères pour les inciter à adopter un point de vue global et à accorder plus d'attention aux résultats obtenus. En conséquence, au cours des années qui viennent, les ministères vont subir des pressions plus fortes les incitant à se pencher sur la pertinence et sur les résultats à long terme de leurs programmes, et à utiliser les examens pour répondre aux besoins et aux priorités du gouvernement dans son ensemble. En élaborant leurs plans d'examen ou les mandats des examens stratégiques et des autres examens majeurs, les ministères devraient s'assurer qu'ils se penchent sur les besoins en information et sur les priorités du Conseil du Trésor et d'autres comités du Cabinet dans la mesure du possible. Cela permettra également aux ministères de produire l'information dont ils ont besoin pour

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

démontrer avec crédibilité les résultats obtenus auprès des organismes centraux, du Parlement et du public.

Examen, vérification interne et évaluation

3.4 Another way for departments to use review in a corporate fashion is to share good practices, innovations and findings with other departments and agencies. Information on planned reviews, approaches and methods used, and review findings should be readily accessible to all federal departments and agencies. Effective dissemination of review information within government will prevent departments from reinventing the wheel and will enable them to learn from the successful and not-so-successful experiences of others. Overall, it should contribute to improving government review practices and lead to a more productive use of resources. The Treasury Board Secretariat has a key role to play in making sure that the information is coordinated, organized and disseminated cost effectively. It is the responsibility of departments to provide the Treasury Board Secretariat with timely and relevant information on their review activities, as required by the policy.

3.4 Les ministères peuvent également se servir des examens dans une optique globale en partageant, avec d'autres ministères et organismes, des pratiques exemplaires, des innovations et des constatations. Tous les ministères et organismes fédéraux devraient avoir facilement accès à de l'information sur les examens projetés et sur les approches et les méthodes utilisées ainsi que sur les constatations des examens réalisés au sein de l'administration fédérale. Une dissémination efficace de l'information sur les examens au sein du gouvernement permettra d'éviter que les ministères réinventent la roue et permettra aussi de tirer des leçons des expériences fructueuses et moins fructueuses des autres. Globalement, cela contribuerait à améliorer le déroulement des examens au sein du gouvernement et entraînerait une utilisation plus productive des ressources affectées aux examens. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a un rôle fondamental à jouer qui consiste à s'assurer que l'information est coordonnée, organisée et communiquée d'une façon rentable. Il incombe aux ministères de fournir au Secrétariat du Conseil du Trésor en temps opportun, comme le requiert la politique, une information pertinente sur leurs activités d'examen.

#### 4. Undertaking Centrally-led Reviews

### 4. La réalisation d'examens dirigés par le centre

4.1 Treasury Board Secretariat recognizes that departmental audit and evaluation groups are accountable to their deputy ministers, not to the Secretariat. The decision to "direct" an audit, evaluation or review has resource implications on departments and could be disruptive to departmental audit, evaluation and review activities. The decision should be reached only after careful consideration of the resource implications, cost benefit, disruption, timing and, most critically, the appropriate means for satisfying the information requirements.

4.1 Le Secrétariat du Conseil du Trésor reconnaît que les groupes ministériels de vérification et d'évaluation doivent rendre compte à leurs administrateurs généraux et non pas au Secrétariat du Conseil du Trésor. La décision de «diriger» une vérification, une évaluation ou un examen comporte des conséquences au niveau des ressources ministérielles et pourrait perturber les activités ministérielles de vérification, d'évaluation et d'examen. La décision devrait être prise seulement après avoir bien évalué les conséquences au niveau des ressources, des coûts et bénéfices, du

Review, Internal Audit and Evaluation

4.2 The Treasury Board Secretariat will be actively involved by ensuring that the priority needs of the Treasury Board and the government are met. It will fill gaps in coverage by conducting selected and occasional evaluations, audits or reviews of government-wide priorities and issues that are of interest to the Board or Cabinet committees. The Secretariat will consult with deputy heads prior to undertaking centrally-led reviews to ensure the least disruptive approach is selected. Issues

4.3 The Treasury Board Secretariat is developing specific criteria and guidelines to assist the policy centres in reaching decisions.

respecting coordination, participation, timing and resources will be addressed as required.

### 5. Manager-Led Review of Programs and Operations

5.1 Self-assessment is a structured process through which management can examine its business and quality objectives and the adequacy and relevance of controls, and take appropriate corrective action. This can include a broad range of measurement and analysis techniques. A manager may lead process or a facilitator may assist. While this type of review is not a substitute for independent review, a key strength is its flexibility to respond to specific concerns in a timely manner. In addition, it often is an open and creative process that involves staff in defining and solving problems.

Current thinking on quality management emphasizes the confirmation of client needs Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

dérangement, du temps, et encore plus important au niveau des moyens à prendre pour obtenir les informations nécessaires.

- 4.2 Le Secrétariat jouera un rôle actif pour assurer que les besoins prioritaires du Conseil du Trésor et du gouvernement sont satisfaits. Le Secrétariat du Conseil du Trésor comblera certains besoins non satisfaits en matière d'examen en exécutant occasionnellement des évaluations, des vérifications ou des examens spécifiques des priorités et questions d'envergure gouvernementale qui sont d'intérêt pour le Conseil du Trésor ou les comités du Cabinet. Le Secrétariat consultera les administrateurs généraux avant d'entreprendre des examens dirigés par le centre pour s'assurer que l'approche la moins dérangeante sera choisie. Les questions relatives à la coordination, la participation, la durée et les ressources requises seront traitées au besoin.
- 4.3 Le Secrétariat du Conseil du Trésor élabore présentement des critères spécifiques et des lignes directrices afin d'aider les centres de politiques à prendre les décisions.

### 5. L'examen des programmes et des opérations dirigé par les gestionnaires

5.1 L'auto-évaluation est un processus structuré qui permet à la gestion d'examiner ses activités et ses objectifs de qualité, la pertinence et l'à-propos des contrôles et de prendre les mesures correctives opportunes. Elle peut être réalisée au moyen d'un large éventail de techniques de mesure et d'analyse. Un gestionnaire peut diriger ce processus ou un spécialiste peut faciliter le travail. Bien que ce genre d'examen ne soit pas un substitut aux examens indépendants, l'un des points forts est sa souplesse qui permet de répondre en temps utile à des préoccupations particulières. De plus, il s'agit souvent d'un processus ouvert et créatif faisant appel au personnel pour définir et résoudre les problèmes.

La tendance actuelle en matière de gestion de la qualité met en relief, d'une part, la confirmation

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

and expectations, as well as current business practices for delivering products and services. It also stresses the value of using teams of employees to self-assess. Experience has shown that the employees involved in delivering a service are often in the best position to identify the most economical and efficient ways of delivering that service.

However, getting full value from such review resources and efforts also requires that managers select an appropriate approach for determining actual performance (methodology); identify benchmarks, standards, or criteria (frameworks) they are using for analysis and comparison; and report their findings and subsequent actions in a departmentally approved manner. The discipline involved in following this process reflects responsible management of public resources. It is not and should not be perceived as a procedural impediment or constraint on flexibility.

- 5.2 The purpose of this guideline is to expand upon the Review policy for managers and identify supporting methodology and resources for internal review initiatives. It also identifies ways such reviews might be managed to better serve decision-making and accountability.
- efficient quality services, consistent with the government's Declaration of Service Quality, and achieve program and operating objectives; (2) to be in control (manage risk), as well as (3) to support government-wide objectives. Managers ordinarily gather, more or less formally, information on how their programs and operations are responding to each of these expectations. This includes ongoing measuring and monitoring of performance; benchmarking; and occasional studies, including consultations with program clients and other stakeholders. Whether or not

#### Examen, vérification interne et évaluation

des besoins et des attentes du client ainsi que les méthodes courantes de prestation des produits et des services et, d'autre part, la valeur de l'auto-évaluation faite par des équipes d'employés. Il a été démontré que les personnes qui offrent directement le service sont les mieux placées pour cerner les moyens les plus économiques et efficients pour assurer la prestation des services.

Toutefois, pour obtenir la valeur optimale de ces activités d'examen, il faut que les gestionnaires voient à choisir une approche explicite pour mesurer le rendement (méthodes); à préciser les points de référence, les normes ou les critères (cadres d'action) qu'ils utilisent aux fins d'analyse et de comparaison; et à rendre compte de leurs conclusions et des mesures de suivi d'une manière approuvée par le ministère. La discipline nécessaire pour suivre ce processus reflète une gestion responsable des fonds publics. Cela ne constitue pas et ne doit pas être perçu comme une entrave de procédure ou une contrainte visant à limiter la souplesse de l'examen.

- 5.2 La présente ligne directrice a pour but d'élaborer davantage la politique d'examen, et de présenter une méthodologie pertinente et des ressources pour les projets d'examen réalisés par la gestion. Elle propose également des façons de gérer ce type d'examens pour en accroître l'utilité pour les fins de prise de décision et de responsabilisation.
- 5.3 Les gestionnaires doivent 1) fournir des services de qualité de façon efficiente, conformément à la Déclaration sur la qualité du service, et atteindre les objectifs des activités et des programmes; 2) exercer un contrôle sur leurs activités (gérer les risques), et 3) favoriser l'atteinte des objectifs à l'échelle du gouvernement. En règle générale, les gestionnaires colligent, de manière plus ou moins formelle, des renseignements sur la façon avec laquelle leurs programmes et leurs opérations répondent à ces trois types d'attentes, entre autres au moyen des mesures et d'un suivi du rendement, repères (benchmarking) et d'autres

Review, Internal Audit and Evaluation

departmental auditors or evaluators are involved, the results should be seen as part of the department's overall review effort as defined by the policy.

5.4 Finding out and, where sensible, measuring what is actually occurring; and analyzing the potential for doing better (i.e., methodology) includes a broad range of methods from simple common sense practices to detailed consultative, measurement and analysis techniques. Selecting the appropriate methodology, typically a package of methods that will generate multiple lines of evidence, depends on many factors including the degree of precision desired in estimates of impact, the importance of broad public acceptance and credibility of the findings, and timeliness.

Audit and evaluation groups within departments and qualified external consultants can provide advice on these matters. These groups and the Treasury Board Secretariat have experience with these matters, and can provide documentation and relevant training.

Alliances between managers and review professionals can be valuable; with the specific manner form varying according to the circumstances. Departmental audit and evaluation committees should provide department-wide guidance on a preferred approach. Appendix B to these guidelines cites references for self-assessment, in addition to general literature on measurement methodology, guidance and other documentation on Total Quality Management.

5.5 Some studies will likely need to develop specific methodologies and standards. Information on general analytical frameworks for each of the three areas of

Module - Gestion générale

Examen, vérification interne et évaluation

études occasionnelles, y compris les consultations auprès de la clientèle du programme et des autres parties intéressées. Que les vérificateurs internes ou les évaluateurs y participent ou non, les résultats font néanmoins partie de l'effort général du ministère en matière d'examen tel que défini dans la politique.

5.4 Déterminer et, le cas échéant, mesurer ce qui se produit réellement, et étudier la possibilité de faire mieux (c.-à-d. la méthodologie) englobent un large éventail de méthodes allant des pratiques basées sur le sens commun aux techniques spécialisées de consultation et de mesure. La sélection d'une méthodologie appropriée, normalement constituée d'un ensemble de méthodes produisants des éléments de preuve multiples et variés, dépend de plusieurs facteurs dont le degré de précision souhaité, l'importance de voir les résultats acceptés par un large public, la crédibilité des constatations et la capacité de fournir les renseignements en temps opportun.

Les groupes de la vérification et de l'évaluation des ministères ou les consultants du secteur privé peuvent donner conseils sur ces questions. Ces groupes, de même que le Secrétariat du Conseil du Trésor, ont l'expérience de ces questions et peuvent fournir de la documentation et une formation adéquate.

Les partenariats entre gestionnaires et spécialistes de l'examen peuvent s'avérer fructueux; la manière d'associer les uns aux autres dépendra des circonstances. Les comités de vérification et d'évaluation des ministères devraient indiquer des orientations générales sur la formule préférée. L'Appendice B des lignes directrices présente des références au sujet de l'auto-évaluation de même que des références de documentation générale sur les méthodes de mesure, et de guides et documents sur la gestion de la qualité totale.

5.5 Certaines études requièrent l'élaboration de normes et de méthodologies spécifiques. Toutefois il existe des sources de renseignements facilement disponibles qui sont reliées aux

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

management expectations (noted in 5.3) is readily available. Frameworks addressing these expectations are described below:

- The Performance Framework is a statement of the expected program results and benefits to be obtained by managers with the resources and authorities granted. This is often seen as a distinct component of the management framework described below. The principal sources for such a statement are enabling legislation, program objectives, and results indicators defined in Operational Plan Frameworks, evaluation frameworks and studies, and service standards.
- The Management Control and Accountability Framework includes all of the preparations a manager makes to ensure that operations deliver the results intended in a responsible manner and that all stakeholders have the information they need. As usually described, such frameworks include leadership/directing; resourcing and staffing; enabling staff through information, systems, and training; risk-management strategies; and provisions for monitoring, demonstrating performance and improving on results. They also can include appropriate aspects of Treasury Board and departmental personnel, administrative, financial and reporting policies and a code of conduct.
- The Policy Framework is the evolving body of government-wide expectations and priorities that influence the tasks of program managers.

  Examples might include the contribution of programs and activities to the "competitiveness agenda,"

  "environmental stewardship," better

#### Examen, vérification interne et évaluation

**cadres** analytiques généraux des trois types d'attentes à l'égard de la gestion (présentés au point 5.3). Les cadres présentant ces attentes sont décrits ci-dessous :

- La cadre de rendement consiste à définir et à énoncer les résultats et les avantages que les gestionnaires peuvent tirer des ressources et des pouvoirs accordés. Il est souvent considéré comme un élément distinct du cadre de gestion décrit ci-dessous. Les principales sources de cette définition sont la loi habilitante, les objectifs du programme et les indicateurs des résultats définis dans les cadres du plan opérationnel, les cadres et les études d'évaluation et les normes de service.
- Le cadre de contrôle de la gestion et de responsabilisation englobe toutes les disposition que le gestionnaire prend pour faire en sorte que les activités produisent les résultats escomptés d'une manière responsable et que tous les partis intéressés aient l'information nécessaire. Selon la description habituelle, il comprend le leadership et la direction; la dotation en ressources et en personnel, l'habilitation du personnel grâce à l'information, aux systèmes et à la formation; les stratégies de gestion du risque et les activités liées au suivi et à la démonstration du rendement. de même qu'à l'amélioration des résultats. Il comprend également des éléments pertinents des politiques du Conseil du Trésor et des ministères concernant le personnel, l'administration, les finances et la production de rapports, ainsi qu'un code de conduite.
- Le cadre de politique représente l'ensemble changeant d'autres attentes et priorités de l'ensemble du gouvernement, qui influent sur les tâches des gestionnaires de programme. Ce pourrait être, par exemple, la contribution de programmes et d'activités au «programme de la compétitivité», à la «gérance

Page 17

Review. Internal Audit and Evaluation

federal-provincial harmonization of service delivery, employment equity or official languages.

5.6 **Reporting** provides for a summary of findings and effective accountability, often needed for broader remedial initiatives. Reporting might vary depending on what type of review the manager has led. For example, the immediate supervisor and the departmental management audit and evaluation committee could review individual self-assessment reports of management practices and controls. On the other hand, regular management committees or audit and evaluation committees might directly asses policy-oriented reviews led by managers of policy groups. The reports, whether written directly by the responsible manager, staff or a consultant, should be seen as management reports. This helps assure management ownership and follow-up action.

#### 6. **Communicating Results of Reviews**

6.1 Reviewers should be flexible and creative, finding innovative ways of communicating and reporting results. If the findings and conclusions are not communicated in time, chances are that they will not be used or, at least, not as much as they could have been. Non-traditional ways of communicating results may include oral presentations for management prior to the release of a written report. Issuing deck-type or point-form reports that can be read easily and quickly is another option.

Drafting the report is a necessary step in the review process, but it may affect the timeliness and cost-effectiveness of the review significantly if it is not done properly. Key objectives of communicating and reporting

Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

environnementale», à une meilleure harmonisation de la prestation des services entre le gouvernement fédéral et les provinces, à l'équité en emploi ou aux langues officielles.

5.6 Les rapports permettent de rendre compte des résultats efficacement et fournissent la synthèse des conclusions, lesquelles sont souvent nécessaire pour entreprendre des mesures correctives plus générales. La façon de rendre compte des résultats est appelée à varier en fonction du type d'examen mené par la gestion. Par exemple, le superviseur immédiat et le comité de vérification et d'évaluation pourraient examiner les rapports d'auto-évaluations sur les pratiques et les contrôles de gestion. D'autre part, les comités de gestion établis ou les comités de vérification et d'évaluation pourraient directement évaluer les examens de politiques menés par les gestionnaires des groupes de politiques. Qu'ils soient rédigés par le gestionnaire responsable, le personnel ou un consultant, les rapports devraient être considérés comme des rapports de la gestion. Ceci devrait contribuer à assurer la prise en charge et le suivi par les gestionnaires.

#### 6. Communiquer les résultats des examens

6.1 Les responsables des examens devraient faire preuve de souplesse et de créativité, et ils devraient trouver des façons novatrices de rendre compte des résultats. Si les constatations et les conclusions ne sont pas communiquées en temps utile, elles risquent de ne pas être utilisées ou, du moins, pas autant qu'elles auraient pu l'être. Au nombre des façons non traditionnelles de communiquer les résultats, on peut compter des exposés oraux à la direction avant la parution d'un rapport écrit. La publication de rapports abrégés ou schématiques qui pourraient être lus rapidement et facilement est une autre option.

La production de rapports est une étape nécessaire du processus d'examen, mais, si elle n'est pas faite de façon adéquate, elle peut avoir un effet déterminant sur le caractère opportun et la rentabilité de l'examen. En conséquence, la

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

results should be to keep the cost of review down and provide clients with the information they need in a timely and understandable manner.

- 6.2 The quality of the material used to communicate results can have a noticeable impact on the use made of review findings and recommendations. Accordingly, written reports and other communications material should be presented in a form review clients feel comfortable with. To command all the attention they deserve, review reports should be concise, clear, easily understandable and appealing. High-quality graphics, easily read charts, and the elimination of extraneous information and technical jargon will contribute to communicating results effectively. Technical dissertations on the methods used and statistical analyses performed should be put in appendices whenever possible.
- 6.3 Results of reviews should be presented in a balanced manner. The review team should report conflicting results as well as those that support its expectations (or those of the client). The review team should also qualify and explain the results sufficiently to prevent readers from drawing unsubstantiated inferences.
- 6.4 The preparation of a formal written report has two objectives: (1) to provide a permanent record of the information collected, the analyses carried out and their associated results; and (2) to communicate results to review clients. Although the format of reports should be flexible and adapted to the needs of clients, the content of all review reports should be fairly standard. It should include a description of the component under review; a brief overview of the approach and methods used; a summary of findings with respect to issues addressed; and (4) the conclusions

#### Examen, vérification interne et évaluation

diffusion et la communication des résultats devraient avoir comme objectifs de base de maintenir le coût de l'examen à un bas niveau et de fournir aux clients l'information dont ils ont besoin en temps utile et sous une forme facile à comprendre.

- 6.2 La qualité du matériel utilisé pour communiquer les résultats peut avoir un effet perceptible sur l'usage qui sera fait des constatations et des recommandations qui se dégagent d'un examen. Les rapports écrits et tout autre matériel de communication devraient donc être présentés dans une forme qui plaît aux clients visés par les examens. Pour obtenir toute l'attention qu'ils méritent, les rapports d'examen devraient être concis, clairs, faciles à comprendre et attirants. Des graphiques de grande qualité, des diagrammes faciles à lire et l'absence d'information superflue et de jargon technique vont permettre de communiquer les résultats d'une manière efficace. Les exposés techniques sur les méthodes utilisées et sur les analyses statistiques effectuées devraient être placés en annexe aux rapports, dans la mesure du possible.
- 6.3 Les résultats des examens devraient être présentés d'une façon équilibrée. L'équipe chargée de l'examen devrait communiquer les résultats discordants de même que ceux qui vont dans le sens de ses attentes (ou de celles du client). L'équipe devrait également nuancer et expliquer suffisamment les résultats pour empêcher les lecteurs de faire des déductions non fondées.
- 6.4 La préparation d'un rapport écrit officiel vise deux objectifs: 1) consigner en permanence les analyses effectuées et les résultats connexes; et 2) communiquer les résultats aux clients visés par l'examen. Même si la présentation des rapports devrait être souple et adaptée aux besoins des clients, le contenu de tout rapport d'examen devrait être assez uniforme. Il devrait comprendre: une description de l'élément examiné; un bref aperçu de l'approche et des méthodes utilisées; un résumé des constatations par rapport aux questions examinées; et les conclusions qui se dégagent de l'analyse des

#### Review, Internal Audit and Evaluation

derived from the analysis of findings. When appropriate, a list of recommendations may be included as well. The reader should be able to distinguish clearly between findings, conclusions and recommendations. Regardless of the form chosen to present results to clients, there should always be recorded evidence of reviews. This practice should be followed to keep track of completed reviews and report credibly on accomplishments.

6.5 In accordance with the principles of the Access to Information Act, government information should be available to the public. Departments should develop means to ensure that reports are accessible to the public without requiring a formal request under the Access to Information Act. Making review reports available in departmental libraries is an option to consider. Public access to review reports should be denied only when provisions of the Access to Information Act or the Privacy Act preventing public access are applicable. Advice to or recommendations developed by or for a government institution or a minister of the Crown need not be disclosed and may be issued in a document distinct from review reports.

6.6 The government is accountable to Parliament for its use of public funds. The availability of relevant and credible information on the performance of government policies, programs and operations can help members of Parliament do their job more effectively. The normal vehicle for providing such information is Part III of the Estimates, so departments should ensure that the major findings of key reviews are reported therein.

Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

constatations. Lorsqu'il est opportun de le faire, le rapport peut également contenir une série de recommandations. Il devrait être facile pour le lecteur, de distinguer les constatations, des conclusions et des recommandations. Un compte rendu écrit devrait toujours être produit à la suite d'un examen, et ce, peu importe le moyen qui a été utilisé pour présenter les résultats de l'étude à ses clients. Cette pratique permet de maintenir un inventaire des examens complétés et de rendre compte de manière crédible des réalisations.

6.5 Conformément à la Loi sur l'accès à l'information, l'information gouvernementale devrait être accessible au public. Les ministères devraient mettre au point des procédés qui permettent l'accès du public aux rapports sans qu'une demande formelle en vertu de la Loi sur l'accès à l'information ne soit requise. Rendre les rapports disponibles dans les bibliothèques ministérielles est une option à envisager. Le public ne devrait pas avoir accès à des rapports d'examen seulement lorsque s'appliquent, à cet effet, des dispositions de la Loi sur l'accès à l'information ou de la Loi sur la protection des renseignements individuels. Il n'est pas nécessaire de divulguer les conseils faits à une instance gouvernementale ou à un ministre d'État ou encore des recommandations formulées par ou pour une telle instance ou un tel ministre; ces conseils et ces recommandations peuvent figurer dans un document distinct des rapports d'examen.

6.6 Le gouvernement doit rendre des comptes au Parlement pour l'utilisation qu'il fait des fonds publics. La disponibilité de renseignements pertinents et fiables sur le rendement des politiques, programmes et opérations du gouvernement peut donc aider les parlementaires à s'acquitter de leur tâche plus efficacement. Normalement, ce type de renseignements est présenté dans la Partie III du Budget des dépenses. Par conséquent, les ministères devraient rendre compte des principales constatations des examens clés dans leur Partie III.

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

To provide members of Parliament with more complete performance information, departments should also facilitate parliamentarians' access to reports of evaluations, audits and other key reviews. The Treasury Board Secretariat should develop, in consultation with departments, a cost-effective approach for ensuring that members of Parliament have access to reports of key reviews conducted in government.

In addition, Parliament may require specific reviews and reports from departments to get essential information for legislative and accountability purposes. Such requirements may be specified in legislation, as is the case with the Canada Assistance Plan Act and the Canada Health Act, or may result from a parliamentary committee's recommendation accepted by the government. Departments should make sure that Parliament is provided with the information and reports it requires in a timely manner.

To facilitate interdepartmental and public access to review findings and conclusions through the provision of a "single window", copies of review reports should be sent to the Treasury Board Secretariat in both paper and electronic formats, when possible. Departments should also provide the Treasury Board Secretariat with brief summaries of individual reviews, highlighting, to the extent possible, the impact of the reviews and, more specifically, the improvements and savings resulting from them. The Treasury Board Secretariat should develop, in consultation with departments, cost-effective means to ensure that reports and other review information are accessible to federal departments and agencies, members of Parliament and the public.

#### Examen, vérification interne et évaluation

Afin de fournir aux parlementaires une information sur le rendement plus complète, les ministères devraient également faciliter l'accès des parlementaires aux rapports d'évaluation, de vérification interne et des autres examens clés. Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait mettre au point, en consultation avec les ministères, une approche rentable qui permet aux parlementaires d'avoir accès aux rapports d'examens clés effectués par le gouvernement.

De plus, le Parlement peut exiger des examens et des rapports précis de la part des ministères afin d'obtenir des renseignements essentiels pour les fins de législation et de reddition de comptes. Ce type d'exigences peut être contenu dans les textes législatifs, comme c'est le cas pour la Loi sur le régime d'assistance publique du Canada et la Loi canadienne sur la santé, ou peut également découler d'une recommandation faite par un comité parlementaire qui a été approuvée par le gouvernement. Les ministères devraient s'assurer que le Parlement reçoit en temps opportun les renseignements et les rapports qu'il a demandés.

6.7 Pour faciliter, au moven d'un «guichet unique», l'accès des ministères et du public aux constatations et aux conclusions des examens, des copies des rapports d'examen devraient être envoyées au Secrétariat du Conseil du Trésor sur support papier ainsi que par voie électronique lorsque c'est possible. Les ministères devraient également fournir au Secrétariat du Conseil du Trésor de brefs résumés de leurs examens où seraient mis en évidence, dans la mesure du possible, l'impact des examens et, plus particulièrement, les améliorations apportées et les économies réalisées par suite de ces examens. Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait développer, en consultation avec les ministères, des movens rentables de s'assurer que les rapports et d'autres données sur les examens sont accessibles aux ministères et organismes fédéraux, au Parlement et au public.

Page 21

#### Review, Internal Audit and Evaluation

#### 7. Monitoring Review Activities

- 7.1 Like any other important activity, review achievements should be monitored. Departments should establish cost-effective monitoring practices to ensure that senior management is provided with timely, relevant and useful information to improve departmental review practices. Monitoring activities could include self-assessments, peer reviews, surveys, and the ongoing monitoring of a selected number of performance indicators. Important dimensions of review activities to monitor include:
  - the extent to which programs and operations of importance are covered and important issues are addressed,
  - the use and impact of review findings and recommendations,
  - the timeliness with which reviews are conducted and completed,
  - the level of client satisfaction with major individual reviews and, more generally, with the work performed by formal review units, such as evaluation and internal audit groups, and
  - the cost of individual reviews.
- 7.2 Following is a list of questions that address the overall performance of review activities:
  - What impact do reviews have on the performance of programs and operations and on the systems and controls established for program delivery?

Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

#### 7. Le suivi des activités d'examen

- 7.1 Comme pour toute autre activité importante, les activités d'examen doivent être surveillées. Les ministères devraient mettre en place des pratiques rentables de suivi pour s'assurer que la haute direction reçoit en temps opportun une information pertinente et utile lui permettant d'améliorer ses processus d'examen. Les activités de suivi pourraient comprendre des auto-évaluations, des examens par des pairs et des sondages de même que le contrôle continu d'un certain nombre d'indicateurs de rendement. Voici certains aspects importants qu'il convient de surveiller:
  - la mesure dans laquelle les programmes et les activités d'importance sont couverts et les questions importantes, abordées,
  - l'utilisation et les répercussions des constatations et des recommandations qui se dégagent des examens,
  - la mesure dans laquelle les examens sont réalisés et complétés en temps opportun,
  - le degré de satisfaction du client par rapport à certains examens majeurs et, de façon plus générale, par rapport au travail effectué par les sections chargées des examens, comme les groupes d'évaluation des programmes et de vérification interne, et
  - le coût des examens.
- 7.2 Voici une liste des questions qui portent sur le rendement global en matière d'examen :
  - Quel impact les examens ont-ils sur le rendement des programmes et des activités, et sur les systèmes et les contrôles mis en place pour assurer la prestation des programmes?

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

- Are reviews planned to ensure that priority information needs are met?
- Are major departmental policies, programs and operations that are at risk reviewed over time?
- Are senior management and the deputy head(s) provided with sufficient and relevant information about the results of policies, programs and operations to make informed decisions and recommendations to ministers?
- Are cost-effective review instruments being used to meet information needs?
- Are the issues of interest to the Treasury Board or the whole of government, as conveyed by the Treasury Board Secretariat or by key policy statements (such as the Speech from the Throne and the Budget), being addressed in reviews?
- Are review findings credible?
- Are review results communicated in time for decision-making?
- Are reviews being completed within budget?
- Are review clients satisfied with the products they receive?
- Are problems that were identified in reviews being corrected? Are opportunities for improvement being taken?

#### Examen, vérification interne et évaluation

- Des examens sont-ils planifiés pour s'assurer que les besoins prioritaires en information sont satisfaits?
- Les politiques, programmes, et opérations majeurs à risque du ministère sont-ils examinés au cours d'une période donnée?
- Les cadres supérieurs et les administrateurs généraux reçoivent-ils une information assez complète et pertinente sur les résultats des politiques, des programmes et des activités pour pouvoir prendre des décisions éclairées et formuler des recommandations à l'intention des ministres?
- Utilise-t-on des mécanismes d'examen rentables pour répondre aux besoins en information?
- Aborde-t-on, dans les examens, les questions que transmet le Secrétariat du Conseil du Trésor ou qui sont communiquées dans des énoncés de politique importants (comme le Discours du Trône ou le Budget) et qui ont un intérêt pour le Conseil du Trésor ou le gouvernement dans son ensemble?
- Les constatations des examens ont-elles de la crédibilité?
- Les résultats des examens sont-ils communiqués à temps pour la prise de décision?
- Les examens se déroulent-ils dans les limites budgétaires?
- Les clients des examens sont-ils satisfaits des produits qu'ils reçoivent?
- Apporte-t-on des correctifs aux problèmes décelés dans les examens? Donne-t-on suite aux possibilités d'amélioration?

#### Review, Internal Audit and Evaluation

- Are departmental reports on performance (e.g., Part III of the Estimates) supported by relevant and credible performance information?
- Are copies of review reports being sent to the Treasury Board Secretariat in a timely manner?
- Are review reports accessible to the public?
- 7.3 It is good practice for departments to prepare periodic reports on their review activities. Such reports can be an effective means to inform senior management and the deputy head of review achievements.

Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

- Les rapports des ministères sur le rendement (p. ex., la Partie III du Budget des dépenses) sont-ils appuyés par une information pertinente et crédible sur le rendement?
- Des copies des rapports d'examen parviennent-elles au Secrétariat du Conseil du Trésor en temps utile?
- Le public a-t-il accès aux rapports d'examen?
- 7.3 La préparation par les ministères de rapports périodiques sur leurs activités d'examen est une pratique recommandée. De tels rapports peuvent s'avérer une façon efficace d'informer la haute direction et l'administrateur général des réalisations en matière d'examen.

Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

Examen, vérification interne et évaluation

### Appendix A: Review Mechanisms

	MONITORING	OTHER DEPARTMENTAL REVIEWS	EVALUATION	INTERNAL AUDIT
Distinguishing Features	Ongoing monitoring and measurement of key aspects of programs and operations.  Systematic application of performance information.  Flexibility to respond to specific concerns in a timely manner.	Special ad hoc studies or analyses of programs, policies, operations, systems and practices.  May be performed by line managers, evaluators, auditors, consultants, or special task forces.	Disciplined assessment that provides relevant and objective information on the overall results and impacts and continued relevance of policies and programs, involving all stakeholders.	Independent assessment that provides objective information on the management and cost-effectiveness of program delivery activities and operations, the systems and built-in controls, the economical and efficient use and protection of resources, the integrity of information, and compliance with statutes and policies.
Specific Uses	Helps manage more efficiently and effectively, determine the appropriateness of controls and systems and report on performance.  Defines expected results.  Identifies standards, benchmarks, and criteria for analysis and comparison.  Reports findings and actions.  Encourages teamwork and employees' participation in addressing issues.	Helps improve the management, operational efficiency and effectiveness of programs, operations, systems, and practices of a department.  Helps develop policy or program proposals.	Informs managers on the strengths, weaknesses and cost-effectiveness of their programs.  Provides evidence on the relevance and extent to which program objectives are being met.  Seeks more cost-effective policy instruments and alternative design or delivery mechanisms for achieving program objectives.  Meets TBS or Cabinet review requirements for new/continuing program funds.	Helps managers meet program and operational objectives by identifying opportunities for improvement.  Assesses risks and recommends costeffective controls.  Advises on the design and operation of systems and practices; the adequacy and effectiveness of management and operating systems; the development of essential systems; the elimination of unnecessary controls and practices.
Common Performance Indicators		ost-effectiveness, significance, us standards, client surveys, ISO 900 rd Criteria.		

Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

Examen, vérification interne et évaluation

### Appendice A: Mécanismes d'examen

	SUIVI DU RENDEMENT	AUTRES EXAMENS DU MINISTÈRE	ÉVALUATION	VÉRIFICATION INTERNE
Caractéristiques	Suivi continu et mesure des aspects principaux des programmes et des activités.  Application systématique des renseignements sur le rendement.  Souplesse pour répondre aux questions spécifiques en temps opportun.	Études ou analyses ponctuelles spéciales des programmes, des politiques, des activités, des systèmes et des pratiques.  Peuvent être effectuées par des gestionnaires hiérarchiques, les évaluateurs, les vérificateurs, des consultants ou des groupes d'études spéciaux.	Évaluation méthodique qui donne des renseignements pertinents et objectifs sur les résultats globaux, les répercussions et la pertinence des politiques et des programmes, avec le concours de tous les partis intéressés.	Appréciation indépendante qui donne des renseignements objectifs sur la gestion et la rentabilité des programmes et des activités, des systèmes et des contrôles intégrés, l'utilisation économique et efficiente, et la protection des ressources, l'intégrité de l'information et la conformité aux lois et aux politiques.
Usages	Aide à gérer avec plus d'efficience et d'efficience et d'efficacité, à déterminer la pertinence des contrôles et des systèmes, et à signaler le rendement.  Définit les résultats attendus.  Indique les normes, les repères et les critères pour l'analyse et la comparaison.  Rend compte des conclusions et des mesures.  Encourage le travail d'équipe et la participation des employés en ce qui a trait à la considération des enjeux.	Améliore la gestion, l'efficience opérationnelle et l'efficacité des programmes, des activités, des systèmes et des pratiques du ministère.  Facilite l'élaboration des politiques et des programmes	Révèle aux gestionnaires les forces, les faiblesses et la rentabilité de leurs programmes.  Indique la pertinence des programmes et la mesure dans laquelle ils atteignent les objectifs.  Cherche des instruments d'intervention plus rentables, une conception différente et des mécanismes de prestation novateurs pour atteindre les objectifs des programmes.  Répond aux exigences du SCT ou du Cabinet à l'égard du financement des programmes nouveaux ou en cours.	Aide les gestionnaires à atteindre les objectifs des programmes et des activités en indiquant les possibilités d'amélioration.  Évalue les risques et recommande des contrôles rentables.  Donne des avis sur la conception et le fonctionnement des systèmes et des pratiques, la pertinence et l'efficacité des régimes de gestion et d'exploitation; l'élaboration des systèmes essentiels; la suppression des contrôles et des pratiques devenus superflus.
Indicateurs communs de rendement	rendement, repères, nor	ntabilité, importance, util mes de service, enquêtes a fectiveness"," Malcolm Bal	isation et impact des conclu auprès des clients, normes s Idridge Award Criteria".	sions, cibles de 9000 de l'ISO,

Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

Examen, vérification interne et évaluation

# Appendix B Treasury Board Guides and Publications on Review—Related Issues

In recent years, the Treasury Board
Secretariat and the former Office of the
Comptroller General have issued a number of
guides providing practical advice on review
methods and approaches. Current
publications are listed below. More
information on these documents can be
obtained from the Treasury Board Secretariat.
This appendix will be updated from time to
time as new publications are issued.

Stretching the Tax Dollar series Make or Buy?, (1993)

Stretching the Tax Dollar Making the Organization More Efficient (1993)

The Manager's Deskbook (1993)

Guide for Measuring Employer Personnel Costs (1992)

Financial Management Accountability in Departments and Agencies (1991)

Program Evaluation Methods: Measurement and Attribution of Program Results (1991)

Guide to the Costing of Outputs in the Government of Canada (1989)

Benefit Cost Analysis Guide (1976)

### Guidance for managers on performance monitoring:

Your Guide to Measuring Client Satisfaction (1992)

#### Appendice B Guides et publications du Conseil du Trésor relatifs aux examens

Ces dernières années, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du contrôleur général ont publié les ouvrages suivants pour donner des avis pratiques sur les méthodes et les formules d'examen. Les publications courantes sont énumérées ci-dessous. Des renseignements complémentaires sur ces documents peuvent être demandés au Secrétariat du Conseil du Trésor. Cet appendice sera mis à jour de temps à autre à mesure que des nouvelles publications seront publiées.

Faire plus avec l'argent des contribuables : Faire ou faire faire? (1993)

Faire plus avec l'argent des contribuables : Rendre l'organisation plus efficiente (1993)

Le Guide des gestionnaires (1993)

Guide de calculs des frais de personnel de l'employeur (1992)

Obligation de rendre compte en matière de gestion financière dans les ministères et organismes (1991)

Méthodes d'évaluation des programmes : Mesure et attribution des résultats des programmes (1991)

Guide pour l'établissement des coûts des extrants dans l'administration fédérale (1989)

Guide de l'analyse avantages-coûts (1976)

### Guides pour les gestionnaires sur le suivi du rendement :

Votre guide pour mesurer la satisfaction des clients (1992)

31-07-94

Review, Internal Audit and Evaluation	Examen, vérification interne et évaluation
Standards for Service: a Guide to the Initiative (1992)	Normes pour le service : un guide pour l'initiative (1992)
Service Standards and the Cost of Government Services (1992)	Les normes de service et le coût des services gouvernementaux (1992)
Line Managers and Assessing Service to the	Les gestionnaires axiaux et l'appréciation du

Manuel du Conseil du Trésor

Module - Gestion générale

service au public (1991)

Assessing Performance: Program Evaluation and Internal Audit Helping Line Managers (1991)

Appréciation du rendement : le guide du gestionnaire sur l'évaluation de programmes et la vérification interne (1991)

Treasury Board Manual

Public (1991)

General Management Component

Measuring and Monitoring Program
Performance and Service to the Public:
Developing Useful Performance Indicators
(1991)

Mesure et suivi du rendement des programmes et des services à la population : l'élaboration d'indicateurs de rendement utiles (1991)

Measuring Client Satisfaction: Developing
and Implementing Good Client Satisfaction
Measurement and Monitoring Practices (1991)

Mesure de la satisfaction des clients: Concevoir
et adopter de saines pratiques de mesure et de
suivi de la satisfaction des clients (1991)

Page B-2





Treasury	Board	Manua	ıl
----------	-------	-------	----

Manuel du Conseil du Trésor

General Management Component

Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

Examen, vérification interne et évaluation

## CHAPTER 2-1 Internal Audit Policy

# CHAPITRE 2-1 Politique de vérification interne

TABLE OF CONTENTS	Page	TABLE DES MATIÈRES
Preface	1	Préface
Policy objective	2	Objectif de la politique
Policy statement	3	Énoncé de politique
Application	3	Application
Policy requirements	3	Exigences de la politique
Monitoring	4	Surveillance
References	5	Références
Treasury Board Publications	5	Publications du Conseil du Trésor
Cancellation	5	Annulation
Enquiries	6	Demandes de renseignements



Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

Examen, vérification interne et évaluation

# **Internal Audit Policy**

**Note:** This policy must be read in conjunction with the Treasury Board Review policy.

#### **Preface**

The Review policy establishes the general requirements for conducting all types of reviews, including internal audit. The Internal Audit policy sets the specific policy requirements for internal audit. The purpose of the policy is to strengthen the internal audit function and reinforce its mandate in government. Policy implementation will be achieved through the effective and visible support of deputy heads and the Treasury Board Secretariat. This support will include developing and enhancing the skills and competencies of the audit staff to ensure that they have the ability to conduct and manage highly professional and state-of-the-art audit work on a consistent basis.

Substantial changes in government programs and operations are occurring continuously to deal with the pressing demands of the Canadian public and the difficult fiscal situation. More than ever, managers need to know whether their management framework is appropriate and how well departmental activities are carried out, particularly in areas of significant risks.

Senior managers rely on auditors to provide them with assurances on the performance of the management framework, i.e., on the costeffectiveness of the systems, practices and built-in controls adopted by management to achieve established objectives. Thus, it is important that the auditors remain independent of the activities they audit in order to perform their work freely and provide objective and credible information, in serving the corporate needs of the department.

# Politique de vérification interne

**Remarque :** La présente politique doit être lue concurremment avec la politique du Conseil du Trésor en matière d'examen.

#### **Préface**

La politique d'examen précise les exigences générales relatives à la conduite de tous les types d'examen, y compris la vérification interne. La politique de vérification interne fixe les exigences précises relatives à la vérification interne. Le but de la politique est d'améliorer la fonction de vérification interne et renforcer son mandat dans l'administration fédérale. La mise en oeuvre de la politique se réalisera au moyen du soutien efficace et visible des administrateurs généraux et du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ce soutien comprendra le perfectionnement et l'accroissement des habiletés et des compétences du personnel de la vérification afin de s'assurer qu'il a la capacité d'exécuter et de gérer le travail de vérification de façon professionnelle et à la fine pointe sur une base régulière.

Les programmes et opérations du gouvernement sont constamment modifiés en profondeur pour répondre aux demandes pressantes de la population canadienne et aux difficultés financières. Les gestionnaires ont besoin plus que jamais de savoir si leur cadre de gestion est approprié, ainsi que la façon dont les activités ministérielles sont exécutées, en particulier dans les secteurs à haut risque.

Les cadres supérieurs comptent sur les vérificateurs afin qu'ils leur fournissent des assurances quant au rendement du cadre de gestion, c'est-à-dire quant à la rentabilité des systèmes, pratiques et contrôles intégrés adoptés par la gestion en vue d'atteindre des objectifs établis. Il est donc important que les vérificateurs restent indépendants des activités qu'ils vérifient de façon à ce qu'ils puissent exécuter leurs tâches librement et fournir des renseignements objectifs et fiables, au service des besoins corporatifs du ministère.

#### Review, Internal Audit and Evaluation

Departmental internal auditors are attuned to senior managers' priorities and concerns, focusing on the provision of timely and relevant information that meets their needs. Auditors have taken on an important role in promoting an environment conducive to better management, integrity, innovation, quality of service and cost-effectiveness of program delivery activities and internal operations. They have adopted a participative and prospective-oriented approach. This involves advising managers on developing policies and systems, managing risks and establishing essential controls at reasonable cost. Senior management will recognize internal audit as a catalyst for sharing good management practices and as a training opportunity for potential leaders.

The Internal Audit policy and standards are designed to guide auditors in their professional practice, and assist departmental senior management in the use of internal auditing. They provide departments with a basis for carrying out self-assessment and improving quality. They also provide external stakeholders with a basis for relying on the work of internal auditors.

# **Policy Objective**

To ensure that internal audit contributes to improving the management and costeffectiveness of program delivery activities and internal operations, and to strengthening accountability. Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

Les vérificateurs internes dans les ministères sont sensibles aux priorités et préoccupations des cadres supérieurs: c'est pourquoi ils mettent l'accent sur la prestation de renseignements pertinents en temps opportun qui répondent à leurs besoins. Les vérificateurs jouent maintenant un rôle important en faisant la promotion d'un environnement de travail qui soit de nature à améliorer la gestion, l'intégrité, l'innovation, la qualité des services et la rentabilité des activités de prestation de programmes et des opérations internes. Ils ont adopté une approche participative et prospective. Cela comporte la prestation de conseils aux gestionnaires sur l'élaboration des politiques et des systèmes, sur la gestion des risques et sur l'établissement des mécanismes de contrôles essentiels pour un coût raisonnable. Les cadres supérieurs reconnaîtront dans la vérification interne un catalyseur du partage des bonnes pratiques de gestion et un moven de former des leaders potentiels.

La politique de vérification interne et les normes qui l'accompagnent sont conçues pour orienter les vérificateurs dans leurs activités professionnelles, et pour aider les cadres supérieurs ministériels dans l'utilisation de la vérification interne. Elles offrent aux ministères un fondement pour l'auto-évaluation et l'amélioration de la qualité. Elles offrent également aux partis intéressés un fondement permettant d'évaluer dans quelle mesure ils peuvent se fier au travail des vérificateurs internes.

# Objectif de la politique

S'assurer que la vérification interne contribue à améliorer la gestion et la rentabilité des activités de prestation de programmes et des opérations internes, ainsi qu'à renforcer la responsabilisation.

## Review, Internal Audit and Evaluation

# Policy Statement

It is government policy that departments audit their programs and operations to assess whether the management framework is well designed and is working as intended, and whether the program delivery activities and internal operations are being carried out cost effectively.

## **Application**

This policy applies to organizations defined as departments in section 2 of the *Financial Administration Act*.

## **Policy Requirements**

#### 1. Deputy heads are accountable for

- (a) ensuring that departmental programs and operations are well managed and activities are carried out cost effectively;
- (b) appointing and providing support to a senior manager responsible for conducting audits in accordance with government standards. This manager must be independent of the activities audited, have visibility in the organization and ready access to the deputy head; and
- (c) using audit findings, conclusions and recommendations for decision-making in achieving program and operating objectives, including good stewardship and accountability in the use of departmental resources.

Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

# Énoncé de politique

Le gouvernement a pour politique que les ministères vérifient leurs programmes et opérations afin d'évaluer si le cadre de gestion est bien conçu et s'il fonctionne comme prévu, et si les activités de prestation de programmes et les opérations internes sont exécutées de façon rentable.

## **Application**

La présente politique s'applique aux institutions gouvernementales considérées à titre de ministères en vertu de l'article 2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Exigences de la politique

# 1. Les administrateurs généraux sont responsables de

- a) s'assurer que les programmes et opérations ministériels soient bien gérés et que les activités soient menées de façon rentable:
- b) nommer et appuyer un gestionnaire supérieur responsable d'effectuer des vérifications internes selon les normes gouvernementales. Ce gestionnaire doit être indépendant des activités faisant l'objet de la vérification, jouir d'une visibilité organisationnelle et bénéficier d'un accès direct à l'administrateur général;
- c) utiliser les constatations, conclusions et recommandations découlant des vérifications pour la prise de décisions quant à l'atteinte des objectifs des programmes et opérations, y compris une saine administration des ressources ministérielles et la responsabilisation en ce qui concerne leur utilisation.

Review, Internal Audit and Evaluation

2 Denominantal boods of internal qualit are

# 2. Departmental heads of internal audit are accountable for

- (a) auditing, in a professional and efficient manner, departmental programs and operations in areas of significance or risk, to provide the deputy head and senior management with advice and assurances on the performance of the management framework, specifically as it has an impact on: (1) the costeffectiveness of program delivery activities and internal operations, including the economic and efficient use of resources: (2) the reliability and integrity of information for decisionmaking and accountability reporting; (3) prudence and probity in the use of public funds and the safeguarding of assets; and (4) compliance with statutes and policies;
- (b) communicating relevant and useful audit findings, conclusions and recommendations to the deputy head and senior management in a timely manner.

# **Monitoring**

The Treasury Board Secretariat will monitor the implementation of this policy.

Performance measures are as follows:

- departmental use of internal audit in supporting departmental and government priorities in a timely, relevant, efficient and independent fashion;
- adding value in decision-making for achieving program and operating objectives and in rendering accountability;

Module - Gestion générale

Examen, vérification interne et évaluation

# 2. Les chefs de la vérification interne sont responsables de

- vérifier, de façon professionnelle et efficiente, les programmes et les opérations du ministère, dans les secteurs importants ou à risque, afin de fournir à l'administrateur général et à la haute direction des conseils et assurances quant au rendement du cadre de gestion, plus particulièrement en ce qui touche : 1) la rentabilité des activités de prestation de programmes et des opérations internes, y compris l'utilisation économique et efficiente des ressources; 2) la fiabilité et l'intégrité des renseignements servant à la prise de décisions et à la reddition de comptes; 3) la prudence et la probité dans l'utilisation des deniers publics et la protection des ressources; et 4) la conformité aux lois et aux politiques;
- b) communiquer les constatations, les conclusions et les recommandations pertinentes et utiles à l'administrateur général et à la haute direction en temps opportun.

#### Surveillance

Le Secrétariat du Conseil du Trésor surveillera la mise en oeuvre de la présente politique.

Les critères de rendement sont les suivants :

- l'utilisation qui est faite par le ministère de la vérification interne pour appuyer l'exécution des priorités ministérielles et gouvernementales de façon opportune, pertinente, efficiente et indépendante;
- la valeur ajoutée au processus de prise de décision afin d'atteindre les objectifs des programmes et des opérations et de rendre compte;

#### Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

#### view, internal Audit and Evaluation

- participating actively in developing policies, programs and systems;
- identifying program and operation risks;
- sharing good management practices;
- reporting audit findings in a complete and transparent manner; and
- meeting the requirements stated in Treasury Board's Internal Auditing Standards in the Government of Canada and the Code of Ethics for Internal Auditors.

#### References

#### **Treasury Board publications**

Internal Auditing Standards in the Government of Canada, Chapter 2-2 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual*. These standards are based on recognized standards for the professional practice of internal auditing.

Code of Ethics for Internal Auditors, Chapter 2-3 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual*.

Review policy, Chapter 1-1 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, Treasury Board Manual.

#### Cancellation

This policy, related standards and code of ethics supersede Chapter 2, Internal Audit, of the "Evaluation and Audit" volume, *Treasury Board Manual*.

## Examen, vérification interne et évaluation

- la participation active aux politiques, programmes et systèmes en cours d'élaboration;
- l'identification des risques liés aux programmes et aux opérations;
- le partage des bonnes pratiques de gestion;
- la communication des constatations de la vérification de façon complète et transparente; et
- l'observation des exigences des Normes de vérification interne du gouvernement du Canada et du Code de déontologie des vérificateurs internes établis par le Conseil du Trésor.

#### Références

#### Publications du Conseil du Trésor

Normes de vérification interne du gouvernement du Canada, chapitre 2-2 du volume «Examen, vérification interne et évaluation», Manuel du Conseil du Trésor. Ces normes s'appuient sur des normes reconnues pour la pratique professionnelle de la vérification interne.

Code de déontologie des vérificateurs internes, chapitre 2-3 du volume «Examen, vérification interne et évaluation», Manuel du Conseil du Trésor.

Politique d'examen, chapitre 1-1 du volume «Examen, vérification interne et évaluation», Manuel du Conseil du Trésor

#### **Annulation**

La présente politique ainsi que les normes et le code de déontologie qui l'accompagnent remplacent le chapitre 2, Vérification interne, du volume «Évaluation et vérification», Manuel du Conseil du Trésor.

_		
Treasury	Board	Manual

Manuel du Conseil du Trésor

General Management Component

Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

Examen, vérification interne et évaluation

# **Enquiries**

Enquiries about this policy should be directed to the Government Review and Quality Services Division of the Treasury Board Secretariat.

# Demandes de renseignements

Les demandes de renseignements relatives à la présente politique devraient être adressées à la Division de la revue gouvernementale et services de qualité du Secrétariat du Conseil du Trésor.

31-07-94 Chap. 2-1 Page 6





Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

Examen, vérification interne et évaluation

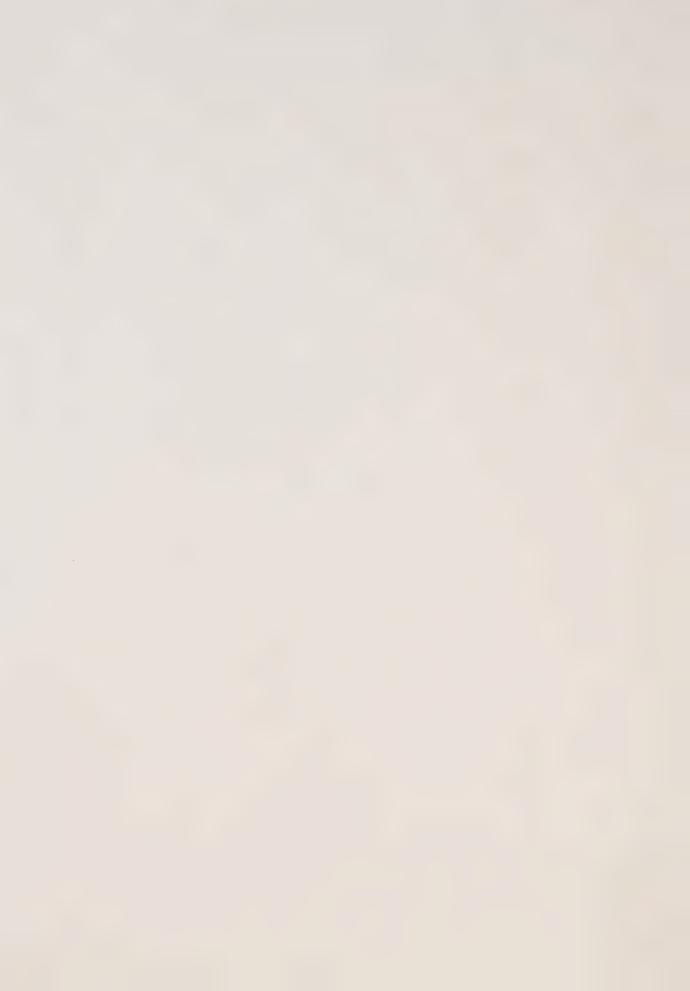
# **CHAPTER 2-2**

Internal Auditing
Standards in the
Government of Canada

# **CHAPITRE 2-2**

Normes de vérification interne du gouvernement du Canada

TABLE OF CONTENTS	Page	TABLE DES MATIÈRES
Independence	1	L'indépendance
Professional proficiency	1	La compétence professionnelle
Scope of work	2	L'étendue de la vérification interne
Performance of audit work	3	L'exécution des travaux de vérification
Management of the internal auditing group	4	La gestion du groupe de vérification



Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

Examen, vérification interne et évaluation

# Internal Auditing Standards in the Government of Canada

(Adapted from the Codification of Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, published in 1993 by The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA), the only international organization dedicated solely to the internal auditing profession. Adaptation by the Treasury Board Secretariat to suit the federal government environment.)

- 100 **Independence** Internal auditors should be independent of the activities they audit.
  - 110 **Organizational Status** The organizational status of the internal auditing group should be sufficient to permit the accomplishment of its audit responsibilities.
  - 120 **Objectivity** Internal auditors should be objective in performing audits.
- 200 **Professional Proficiency** Internal audits should be performed with proficiency and due professional care.

## The Internal Auditing Group

- 210 **Staffing** The internal auditing group should provide assurance that the technical proficiency and educational background of internal auditors are appropriate for the audits to be performed.
- 220 Knowledge, Skills, and
  Disciplines The internal auditing
  group should possess or should
  obtain the knowledge, skills, and
  disciplines needed to carry out its
  audit responsibilities.

# Normes de vérification interne du gouvernement du Canada

(Tiré de la Codification of Standards for the Professional Practice of Internal Auditing publié en 1993 par The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA), le seul organisme international qui se consacre exclusivement à la profession de la vérification interne. Adaptation par le Secrétariat du Conseil du Trésor en fonction du milieu particulier de l'administration fédérale.)

- 100 **L'indépendance** Les vérificateurs internes devraient être indépendants des activités qu'ils vérifient.
  - 110 Le statut dans le ministère Le statut du groupe de vérification interne dans le ministère devrait être suffisant pour permettre la réalisation de ses responsabilités de vérification.
  - 120 **L'objectivité** Les vérificateurs internes devraient être objectifs dans l'exécution des vérifications.
- 200 La compétence professionnelle les vérifications internes devraient être exécutées avec la compétence et le soin professionnel requis.

## Le groupe de vérification interne

- 210 La dotation Le groupe de vérification interne devrait fournir assurance que la compétence technique et la formation académique des vérificateurs internes conviennent aux vérifications à exécuter.
- 220 Les connaissances, les habiletés et les disciplines Le groupe de vérification interne devrait posséder ou devrait obtenir les connaissances, les habiletés et les disciplines nécessaires à l'accomplissement de ses responsabilités de vérification.

#### Review. Internal Audit and Evaluation

230 **Supervision** – The internal auditing group should provide assurance that internal audits are properly supervised.

#### The Internal Auditor

- 240 Compliance with Standards of Conduct Internal auditors should comply with professional standards of conduct.
- 250 Knowledge, Skills, and
  Disciplines Internal auditors
  should possess the knowledge,
  skills, and disciplines essential to
  the performance of internal audits.
- 260 Human Relations and
  Communications Internal
  auditors should be skilled in dealing
  with people and in communicating
  effectively.
- 270 **Continuing Education** Internal auditors should maintain their technical competence through continuing education.
- 280 **Due Professional Care** Internal auditors should exercise due professional care in performing internal audits.
- 300 Scope of Work The scope of the internal audit should encompass the examination and evaluation of the adequacy and effectiveness of the department's system of internal control (i.e. The management framework which is the collection of interrelated systems and practices adopted by management for achieving established objectives) and the quality of performance in carrying out assigned responsibilities.

#### Module - Gestion générale

## Examen, vérification interne et évaluation

230 La supervision – Le groupe de vérification interne devrait fournir assurance que les vérifications internes sont convenablement supervisées.

#### Le vérificateur interne

- 240 La conformité aux normes de conduite Les vérificateurs internes devraient se conformer aux normes de conduite professionnelles.
- 250 Les connaissances, les habiletés et les disciplines Les vérificateurs internes devraient posséder les connaissances, les habiletés et les disciplines essentielles à l'exécution de vérifications internes.
- 260 Les relations humaines et les communications Les vérificateurs internes devraient savoir entretenir des relations avec les gens et communiquer d'une façon efficace.
- 270 La formation continue Les vérificateurs internes devraient maintenir leur compétence technique par la formation continue.
- 280 Le soin professionnel requis Les vérificateurs internes devraient apporter le soin professionnel requis dans l'exécution des vérifications internes.
- L'étendue de la vérification interne –
  L'étendue de la vérification interne devrait
  comprendre l'examen et l'évaluation de la
  justesse et de l'efficacité du système de
  contrôle interne du ministère (c.-à-d., le
  cadre de gestion, qui est l'ensemble des
  systèmes et des pratiques étroitement liés
  qui sont adoptés par la gestion en vue
  d'atteindre des objectifs établis) et de la
  qualité de la performance dans
  l'accomplissement des responsabilités
  assignées.

information.

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

# 310 Reliability and Integrity of Information – Internal auditors should review the reliability and integrity of financial, administrative and operational information and the means used to identify, measure, classify, and report such

- 320 Compliance with Policies, Plans, Procedures, Laws, and Regulations Internal auditors should review the systems established to ensure compliance with those policies, plans, procedures, laws, and regulations which could have a significant impact on operations and reports, and should determine whether the department is in compliance.
- 330 **Safeguarding of Assets** Internal auditors should review the means of safeguarding assets and, as appropriate, verify the existence of such assets.
- 340 Economical and Efficient Use of Resources Internal auditors should appraise the economy and efficiency with which resources are employed.
- Objectives and Goals for
  Operations Internal auditors
  should review operations and
  programs to ascertain whether they
  are being carried out as planned,
  and whether the results of
  operations are consistent with
  established objectives and goals.
- 400 **Performance of Audit Work** Audit work should include planning the audit, examining and evaluating information, communicating results, and following up.

#### Examen, vérification interne et évaluation

- 310 La fiabilité et l'intégrité de l'information Les vérificateurs internes devraient examiner la fiabilité et l'intégrité des données financières, administratives et opérationnelles et les moyens employés pour déterminer, mesurer, classer et présenter de telles données.
- 320 La conformité aux politiques, aux plans, aux procédures, aux lois et aux règlements Les vérificateurs internes devraient examiner les systèmes établis pour s'assurer qu'il y a conformité aux politiques, plans, procédures, lois et règlements qui peuvent avoir un effet significatif sur les opérations et sur les rapports, et devraient déterminer si le ministère s'y est conformé.
- 330 La protection des biens Les vérificateurs internes devraient examiner les moyens de protection des biens et, au besoin, vérifier l'existence de tels biens.
- 340 L'utilisation économique et efficiente des ressources Les vérificateurs internes devraient évaluer l'économie et l'efficience avec lesquelles les ressources sont employées.
- 350 La réalisation des objectifs et des buts établis pour les opérations –
  Les vérificateurs internes devraient examiner les opérations et les programmes pour s'assurer qu'ils sont accomplis comme prévu, et que les résultats des opérations correspondent aux objectifs et aux buts établis.
- 400 L'exécution des travaux de vérification

   Les travaux de vérification devraient
  comporter la planification de la vérification,
  l'examen et l'évaluation de l'information, la
  communication des résultats et le suivi.

Page 3

Review. Internal Audit and Evaluation

410 Planning the Audit – Internal

auditors should plan each audit.

- 420 Examining and Evaluating
  Information Internal auditors
  should collect, analyse, interpret,
  and document information to
  support audit results.
- 430 Communicating Results –
  Internal auditors should report the results of their audit work.
- 440 **Following Up** Internal auditors should follow up to ascertain that appropriate action is taken on significant reported audit findings.
- 500 Management of the Internal Auditing Group – The head of internal auditing should properly manage the internal auditing group.
  - 510 Purpose, Authority, and Responsibility The head of internal auditing should have a statement of purpose, authority, and responsibility for the internal auditing group.
  - 520 **Planning** The head of internal auditing should establish plans to carry out the responsibilities of the internal auditing group.
  - 530 **Policies and Procedures** The head of internal auditing should provide written policies and procedures to guide the audit staff.

Module - Gestion générale

Examen, vérification interne et évaluation

- 410 La planification de la vérification

   Les vérificateurs internes devraient
  planifier chaque vérification.
- 420 L'examen et l'évaluation de l'information Les vérificateurs internes devraient recueillir, analyser, interpréter et documenter l'information pour étayer les résultats de la vérification.
- 430 La communication des résultats Les vérificateurs internes devraient faire état des résultats de leurs trayaux de vérification.
- 440 **Le suivi** Les vérificateurs internes devraient effectuer un suivi pour s'assurer que les mesures appropriées ont été prises à l'égard des constatations importantes de la vérification qui ont été communiquées.
- 500 La gestion du groupe de vérification interne Le chef de la vérification interne devrait gérer convenablement le groupe de vérification interne.
  - 510 **Le but, l'autorité, et la**responsabilité Le chef de la
    vérification interne devrait avoir une
    énoncé du but, de l'autorité et de la
    responsabilité du groupe de
    vérification interne.
  - 520 **La planification** Le chef de la vérification interne devrait établir les plans pour accomplir les responsabilités du groupe de vérification interne.
  - 530 Les politiques et les procédés Le chef de la vérification interne devrait fournir des politiques et des procédés écrits pour orienter le personnel de vérification.

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

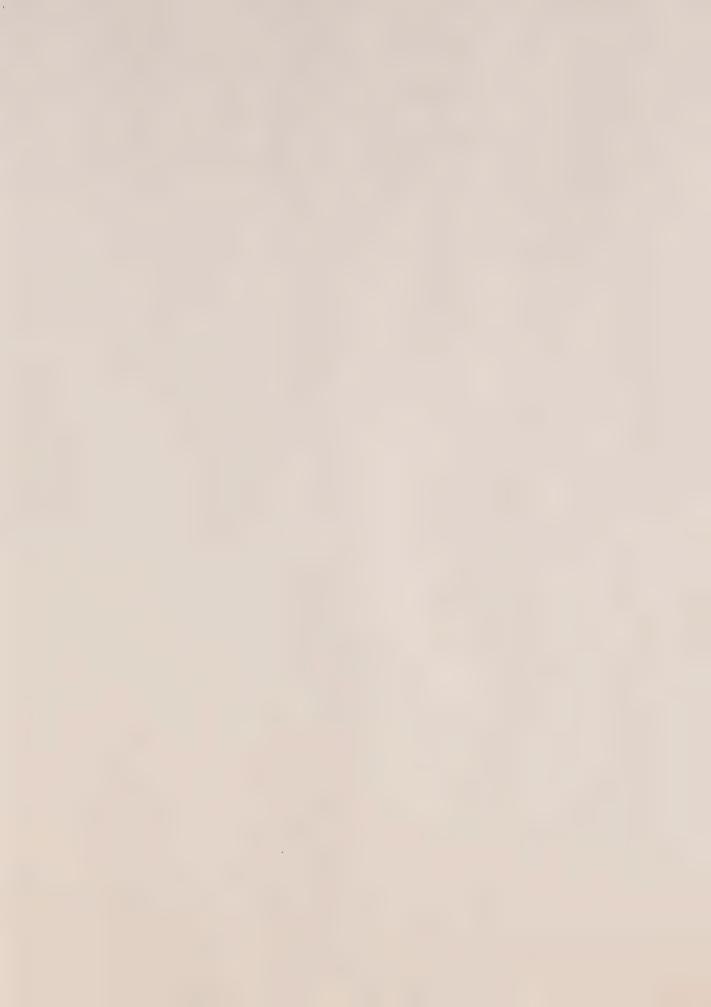
# 540 Personnel Management and

- 540 **Personnel Management and Development** The head of
  internal auditing should establish a
  program for selecting and
  developing the human resources of
  the internal auditing group.
- 550 **External Auditors** The head of internal auditing should establish good professional working relationships with the external auditors.
- 560 **Quality Assurance** The head of internal auditing should establish and maintain a quality assurance program to evaluate the operations of the internal auditing group.

#### Examen, vérification interne et évaluation

- 540 La gestion et le perfectionnement du personnel Le chef de la vérification interne devrait établir un programme de sélection et de perfectionnement des ressources humaines du groupe de vérification interne.
- 550 **Les vérificateurs externes** Le chef de la vérification interne devrait établir de bonnes relations de travail professionnelles avec les vérificateurs externes.
- 560 L'assurance de la qualité Le chef de la vérification interne devrait établir et maintenir un programme d'assurance de la qualité pour évaluer les opérations du groupe de vérification interne.







Manuel du Conseil du Trésor

General Management Component

Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

Examen, vérification interne et évaluation

# CHAPTER 2-3

Code of Ethics for Internal Auditors

# CHAPITRE 2-3

Code de déontologie de vérificateurs internes

## TABLE OF CONTENTS

# Page

# TABLE DES MATIÈRES

Purpose and applicability

1 But et application

Standards of conduct

1 Normes de conduite



Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

Examen, vérification interne et évaluation

# Code of Ethics for Internal Auditors

# (Adapted from the Code of Ethics of The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA), the only international organization dedicated solely to the internal auditing profession. Adaptation by the Treasury Board Secretariat to suit the federal government environment.)

## **Purpose and Applicability**

A distinguishing mark of a profession is acceptance by its practitioners of responsibility to the interests of those it serves. Federal government internal auditors must maintain high standards of conduct in order to effectively discharge this responsibility.

The provisions of this Code of Ethics apply to all federal government employees who practise the profession of internal auditing in government. The Code of Ethics provides basic principles in the practice of internal auditing. Practitioners should realize that their individual judgement is required in the application of these principles.

Federal government internal auditors have a responsibility to conduct themselves so that their good faith and integrity are not open to question.

#### Standards of Conduct

I. Internal auditors shall exercise honesty, objectivity, and diligence in the performance of their duties and responsibilities.

# Code de déontologie des vérificateurs internes

(Tiré du code de déontologie de l'Institute of Internal Auditors, le seul organisme international totalement dédié à la profession de vérificateur interne, et adapté par le Secrétariat du Conseil du Trésor en fonction du milieu particulier de l'administration fédérale.)

## **But et application**

Une marque de distinction d'une profession est l'acceptation par ses praticiens des intérêts de ceux et celles qu'elle dessert. Les vérificateurs internes de l'administration fédérale doivent respecter des normes élevées de conduite afin de s'acquitter efficacement de cette responsabilité.

Les dispositions du présent Code de déontologie s'appliquent à tous les employés de l'administration fédérale qui y pratiquent la profession de vérificateur interne. Le Code expose les principes fondamentaux régissant la pratique de la vérification interne. Les praticiens doivent être conscients que leur propre jugement est nécessaire dans l'application de ces principes.

Les vérificateurs internes de l'administration fédérale ont la responsabilité de se conduire de façon que leur bonne foi et leur intégrité ne soient jamais mises en doute.

#### Normes de conduite

 I. Les vérificateurs internes doivent s'acquitter de leurs obligations et responsabilités avec honnêteté, objectivité et diligence.

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

#### Examen, vérification interne et évaluation

- II. Internal auditors shall exhibit loyalty in all matters pertaining to the affairs of the government.
  However, internal auditors shall not knowingly be a party to any illegal or improper activity.
- II. Les vérificateurs internes doivent faire preuve de loyauté sur toute question concernant les affaires de l'administration fédérale. Cependant, les vérificateurs internes ne doivent pas, consciemment, prendre part à une activité illégale ou incorrecte.
- III. Internal auditors shall not knowingly engage in acts or activities which are discreditable to the profession of internal auditing or to the government.
- III. Les vérificateurs internes ne doivent pas, consciemment, prendre part à un acte ou à une activité que discréditerait la profession de vérificateur interne ou l'administration fédérale.
- IV. Internal auditors shall refrain from entering into any activity which may be in conflict with the interest of the government or which would prejudice their ability to carry out objectively their duties and responsibilities.
- IV. Les vérificateurs internes doivent s'abstenir d'exercer toute activité qui pourrait entrer en conflit avec les intérêts de l'administration fédérale ou qui pourrait influer sur leur habileté à s'acquitter objectivement de leurs obligations et responsabilités.
- V. Internal auditors shall not accept anything of value from an employee, client, customer or supplier of the government which would impair or be presumed to impair their professional judgement.
- V. Les vérificateurs internes ne doivent pas accepter quoi que ce soit de valeur d'un employé, client ou fournisseur de l'administration centrale, pouvant compromettre ou donner l'impression de compromettre leur jugement professionnel.
- VI. Internal auditors shall undertake only those services which they can reasonably expect to complete with professional competence.
- VI. Les vérificateurs internes ne doivent effectuer que les services pour lesquels ils possèdent la compétence professionnelle requise.
- VII. Internal auditors shall adopt suitable means to comply with the Internal Auditing Standards in the Government of Canada.
- VII. Les vérificateurs professionnels doivent adopter des moyens convenables afin de se conformer aux Normes de vérification interne du gouvernement du Canada.
- VIII. Internal auditors shall be prudent in the use of information acquired in the course of their duties. They shall not use confidential information for any personal gain
- VIII. Les vérificateurs internes devront faire preuve de prudence dans l'utilisation des données qu'ils obtiennent alors qu'ils s'acquittent de leurs obligations. Ils ne doivent pas utiliser des

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

## Examen, vérification interne et évaluation

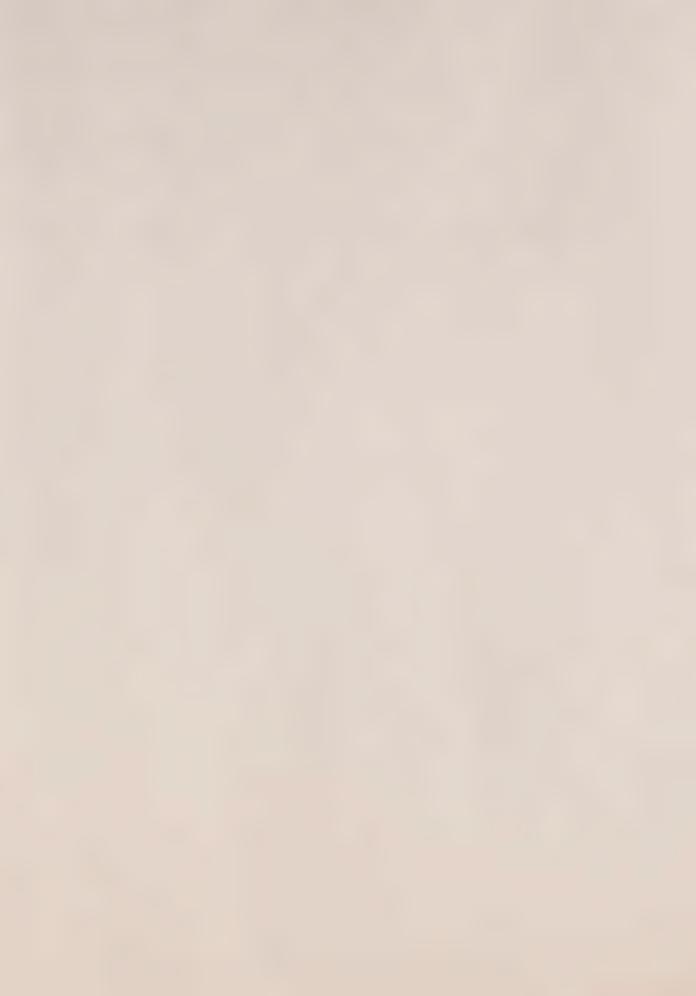
nor in any manner which would be contrary to law or detrimental to the welfare of the government.

renseignements confidentiels à des fins de gain personnel, les utiliser d'une façon qui est contraire aux lois ou qui compromet le bien-être de l'administration fédérale.

- IX. Internal auditors, when reporting on the results of their work, shall reveal all material facts known to them which, if not revealed, could either distort reports of operations under review or conceal unlawful practices.
- IX. Les vérificateurs internes, lorsqu'ils font état des résultats de leurs travaux, doivent dévoiler tous les faits importants découverts qui, s'ils n'étaient pas signalés, pourraient fausser les rapports sur les opérations faisant l'objet d'examen ou cacher des pratiques illégales.
- X. Internal auditors shall continually strive for improvement in their proficiency, and in the effectiveness and quality of their service.
- X. Les vérificateurs internes doivent constamment chercher à améliorer leur compétence, ainsi que l'efficacité et la qualité de leur service.
- XI. Internal auditors, in the practice of the profession, shall be ever mindful of their obligation to maintain a high standard of competence, morality and dignity.
- Les vérificateurs internes doivent, dans l'exercice de leur profession, toujours respecter leur obligation de conserver des normes élevées de compétence, de moralité et de dignité.

XI.







Treasury B	pard Manus	a l
------------	------------	-----

Manuel du Conseil du Trésor

General Management Component

Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

Examen, vérification interne et évaluation

# **CHAPTER 3-1**Evaluation Policy

# CHAPITRE 3-1 Politique d'évaluation

TABLE OF CONTENTS	Page	TABLE DES MATIÈRES
Preface	1	Préface
Policy objective	2	Objectif de la politique
Policy statement	2	Énoncé de la politique
Application	2	Application
Policy requirements	3	Exigences de la politique
Monitoring	4	Surveillance
References	5	Références
Treasury Board publications	5	Publications du conseil du trésor
Cancellation	5	Annulation
Enquiries	5	Demandes de renseignements



Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

#### Examen, vérification interne et évaluation

# **Evaluation Policy**

# **Note:** This policy must be read in conjunction with the Treasury Board Review policy.

#### **Preface**

The Review policy establishes the general requirements for conducting all types of reviews, including evaluation. This policy sets the specific requirements for evaluation, which is expected to contribute to mainstream decision-making, innovation and accountability practices at all levels. The policy is intended to strengthen federal evaluation practices. To achieve this objective, the effective and visible support of deputy heads and the Treasury Board Secretariat will be essential. This support will include developing and enhancing of the skills and competencies of the evaluation staff to ensure that they have the ability to conduct and manage highly professional and state-of-the-art evaluation work on a consistent basis.

Evaluation is expected to deliver timely, relevant and credible information on the continued relevance of government policies and programs; on the impacts they are producing; and on opportunities for using alternative and more cost-effective policy instruments or program delivery mechanisms to achieve objectives. Evaluation is expected to produce timely and pertinent findings that managers and other stakeholders can use with confidence.

# Politique d'évaluation

Remarque: La présente politique doit être lue concurremment avec la politique du Conseil du Trésor en matière d'examen

#### **Préface**

La politique d'examen du rendement précise les exigences générales relatives à la conduite de tous les types d'examens, y compris les évaluations. La présente politique fixe les exigences relatives à l'évaluation, laquelle doit contribuer à la prise de décision, à l'innovation et aux pratiques de reddition de comptes à tous les niveaux. La politique vise à renforcer les pratiques d'évaluation du gouvernement fédéral. Pour atteindre cet objectif, un soutien visible et efficace de la part des administrateurs généraux et du Secrétariat du Conseil du Trésor s'avérera essentiel. Ce soutien comprendra le perfectionnement et l'accroissement des habilités et des compétences des évaluateurs afin de veiller à ce que ceux-ci disposent des aptitudes nécessaires pour réaliser ou gérer avec constance des évaluations qui sont effectuées avec un haut niveau de professionnalisme et qui incorporent les plus récentes innovations apportées à la discipline évaluative.

L'évaluation doit produire des renseignements opportuns, pertinents et crédibles sur la pertinence des politiques et programmes gouvernementaux; sur les répercussions de ces politiques et programmes; et sur la possibilité d'utiliser des outils d'intervention ou des mécanismes de prestation de programmes plus rentables pour atteindre ces objectifs. L'évaluation doit produire des constatations pertinentes et opportunes que les gestionnaires et les autres parties intéressées pourront utiliser avec confiance.

Page 1

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

Evaluation is seen as focusing on what is really working, what isn't and on finding innovative ways of achieving government goals more cost effectively. It is also seen as providing value-added support to policy and line managers on matters such as performance frameworks and monitoring. establishing client-oriented service standards, accountability reporting, rethinking regulatory activities and emerging issues, such as the performance and accountability aspects of managing decentralized programs and those delivered by organizations outside the government. Finally, evaluation is seen as promoting organizational learning within government, for example, by communicating benchmarks for using and managing policy instruments and program delivery mechanisms.

# **Policy Objective**

To ensure that evaluation enhances the relevance, results and cost-effectiveness of key policies and programs and credible reporting on their performance.

# **Policy Statement**

It is government policy that departments evaluate their key policies and programs strategically and cost effectively and use the findings in decision-making and reporting.

# **Application**

This policy applies to all organizations considered to be departments within the meaning of section 2 of the *Financial Administration Act*.

#### Examen, vérification interne et évaluation

L'évaluation met l'accent sur ce qui fonctionne réellement, sur ce qui ne fonctionne pas et sur les moyens de trouver des façons novatrices d'atteindre de façon plus rentable les buts du gouvernement. Elle est également perçue comme fournissant un soutien précieux aux gestionnaires hiérarchiques et aux gestionnaires de politiques sur des questions telles que l'établissement de cadres d'action pour mesurer et rendre compte du rendement, l'établissement de normes de services axées sur la clientèle, la reddition de comptes, la remise en question des activités de réglementation, ainsi que sur des questions dont l'importance est appelée à croître, telles que celles du rendement et de la reddition de comptes en matière de gestion des programmes décentralisés et des programmes fournis par les organisations à l'extérieur du gouvernement. Enfin, l'évaluation est perçue comme un outil de promotion de l'apprentissage organisationnel au sein du gouvernement, par exemple en faisant connaître des points de repère pour l'utilisation et la gestion des outils d'intervention et des mécanismes de prestation de programmes.

# Objectif de la politique

Faire en sorte que l'évaluation renforce la pertinence, les résultats et la rentabilité des principaux programmes et politiques ainsi que l'obligation de rendre compte avec crédibilité du rendement de ces derniers.

# Énoncé de la politique

Le gouvernement a pour politique que les ministères évaluent de façon stratégique et rentable leurs politiques et leurs programmes clés et utilisent les constatations découlant des évaluations pour prendre des décisions et rendre des comptes.

# **Application**

La présente politique s'applique à toutes les organisations considérées comme ministères en vertu de l'article 2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

# **Policy Requirements**

## Deputy heads are accountable for

- (a) ensuring that departmental policies and programs are performing as intended:
- (b) appointing and providing support to a senior manager responsible for conducting strategic evaluations in accordance with government standards. This manager must be independent of the activities evaluated, have visibility in the organization and have ready access to the deputy head;
- (c) using evaluation findings. conclusions and recommendations in strategic decision-making on policies and programs and in accountability reporting.

#### Departmental heads of evaluation are 2. accountable for

- (a) evaluating key departmental policies and programs in a professional and efficient manner to provide the deputy head and senior management with objective information and advice on key policy and program performance issues, specifically the relevance of these policies and programs, their success in achieving objectives, and their costeffectiveness compared to alternatives;
- (b) communicating relevant and useful evaluation findings, conclusions and recommendations to the deputy head and senior management in a timely manner.

#### Examen, vérification interne et évaluation

## Exigences de la politique

## Les administrateurs généraux sont responsables de

- s'assurer que les politiques et programmes ministériels fonctionnent comme prévu;
- nommer et appuyer un gestionnaire supérieur responsable de réaliser des évaluations stratégiques conformément aux normes gouvernementales. Le gestionnaire de l'évaluation doit être indépendant des activités évaluées, être visible dans l'organisation et avoir un accès direct à l'administrateur général;
- utiliser les résultats, les conclusions et les recommandations découlant de l'évaluation pour prendre des décisions concernant les politiques et les programmes. et pour rendre des comptes.

#### Les chefs ministériels d'évaluation sont 2. responsables de

- évaluer avec professionnalisme et a) efficience les politiques et programmes clés du ministère, afin de fournir à l'administrateur général et à la haute direction des renseignements et avis objectifs sur les questions relatives au rendement de ces politiques et programmes, en particulier en ce qui a trait à leur pertinence, leur capacité à atteindre leurs objectifs et leur rentabilité par rapport aux solutions de rechange;
- communiquer en temps opportun à l'administrateur général et à la haute direction des constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation qui sont à la fois pertinentes et utiles.

Page 3

#### Review, Internal Audit and Evaluation

#### Monitoring

The Treasury Board Secretariat will monitor the implementation of this policy.

Performance measures include

- the value added by evaluation to strategic decision-making on departmental and government priorities and to credible accountability reporting;
- timely, relevant, objective, practical and cost-effective evaluation products;
- impact of evaluation on policy and program alternatives and innovations;
- evaluation support for performancebased management at all levels (e.g., service standards, performance framework and monitoring, selfassessments, multi-departmental and centrally led review);
- diffusion policy, program and management lessons learned by evaluation;
- transparent reporting of evaluation findings to stakeholders, including the extent to which the major findings of individual evaluations are reported in Part III of the Estimates; and
- the requirements of the Standards for the Evaluation of Programs in Federal Departments and Agencies.

Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

#### Surveillance

Le Secrétariat du Conseil du Trésor supervisera la mise en oeuvre de la présente politique.

Les indicateurs de rendement comprennent

- la valeur ajoutée par l'évaluation à la prise de décisions stratégiques sur les priorités ministérielles et gouvernementales et à la crédibilité de la reddition de comptes;
- la pertinence, l'objectivité, le caractère pratique et la rentabilité des produits de l'évaluation en un temps opportun;
- les répercussions de l'évaluation sur l'innovation en matière de politiques et de programmes;
- l'appui apporté par l'évaluation à la gestion axée sur le rendement à tous les niveaux (par exemple, les normes de services, l'élaboration de cadres d'action pour mesurer et rendre compte du rendement, les auto-évaluations, les examens multiministériels et les examens menés par des organismes centraux);
- la diffusion des leçons de l'évaluation en matière de politiques, de programmes et de gestion;
- la transparence de la communication des constatations de l'évaluation aux intéressés, ce qui comprend la présentation des principales constatations des études d'évaluation dans la Partie III du Budget des dépenses; et
- l'observation des Normes d'évaluation dans les ministères et organismes fédéraux.

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

#### Examen, vérification interne et évaluation

#### References

#### Treasury Board publications

Standards for Evaluation in Federal Departments and Agencies, Chapter 3-2 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, *Treasury Board Manual* 

Review policy, Chapter 1-1 of the "Review, Internal Audit and Evaluation" volume, Treasury Board Manual

#### Cancellation

This policy and related standards supersede Chapter 1, Program Evaluation, of the "Evaluation and Audit" volume, *Treasury Board Manual* and Treasury Board Circular 1981-25, Guide on the Program Evaluation Function.

## **Enquiries**

Enquiries about this policy should be directed to the Government Review and Quality Services Division of the Treasury Board Secretariat.

#### Références

#### Publications du Conseil du Trésor

Normes d'évaluation dans les ministères et organismes fédéraux, chapitre 3-2 du volume «Examen, vérification interne et évaluation», Manuel du Conseil du Trésor.

Politique d'examen, chapitre 1-1 du volume «Examen, vérification interne et évaluation», Manuel du Conseil du Trésor.

#### **Annulation**

La présente politique ainsi que les normes qui l'accompagnent remplacent le chapitre 1, Évaluation de programmes, du volume «Évaluation et vérification», Manuel du Conseil du Trésor. La politique remplace également la circulaire du Conseil du Trésor n° 1981-25, Guide sur la fonction d'évaluation de programmes.

# Demandes de renseignements

Les demandes de renseignements relatives à la présente politique doivent être adressées à la Division de la revue gouvernementale et services de qualité du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Page 5







Treasury	13 1	3.6
TOOCHIMA	KAGTA	Manital

Manuel du Conseil du Trésor

General Management Component

Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

Examen, vérification interne et évaluation

### **CHAPTER 3-2**

Standards for Evaluation in Federal Departments and Agencies

## **CHAPITRE 3-2**

Normes d'évaluation dans les ministères et organismes fédéraux

TABLE OF CONTENTS		Page	TABLE DES MATIÈRES	
In	troduction	1	Introduction	
De	epartmental standards		Normes ministérielles	
	Measurement and analysis	2	Mesure et analyse	
	Periodic policy and program review	3	Examen périodique du rendement des programmes	
	External reporting	3	Rapports externes	
Standards for individual evaluations			Normes pour les évaluations individuelles	
	Relevance	4	Pertinence	
	Measurement and analysis	5	Mesure et analyse	
	Evaluation reports	6	Rapports d'évaluation	
	Use by the department	6	Utilisation par le ministère	



Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

Examen, vérification interne et évaluation

### Standards for Evaluation in Federal Departments and Agencies

#### Introduction

Treasury Board policy is that departments are responsible for strategically evaluating their policies and programs and for using these findings in decision-making and accountability reporting. To do this, departments need timely, relevant and factual information on how well their policies and programs are performing, specifically, the information departments needs on policies and programs is (a) their continued relevance, in the light of changing circumstances, (b) the results they are producing and (c) opportunities for using alternative and more cost-effective policy instruments or program delivery mechanisms.

The term "program" is used to refer to any set of government activities directed to the achievement of common objectives, using one or more programming instruments. Examples of programming instruments are regulation, financial transfers, provision of products and services, persuasion, selective tax measures and user charges. Programs may be delivered by one or several departments or may be government-wide. In this context, a "policy" is seen as a set of broad government objectives, typically to be attained through a number of related specific programs.

These standards are designed to provide a clear understanding of expectations for evaluation in today's environment, where departments must make difficult choices in managing their resources. By using a common language and agreed-upon criteria, the standards provide departments with a workable basis for improving the quality of

#### Normes d'évaluation dans les ministères et organismes fédéraux

#### Introduction

La politique du Conseil du Trésor précise que les ministères ont la responsabilité d'évaluer stratégiquement leurs politiques et leurs programmes et d'utiliser les résultats obtenus pour prendre des décisions et pour s'acquitter de leur obligation de rendre compte. À cette fin, les ministères ont besoin d'information qui est à la fois pertinente, objective et opportune pour être au courant du rendement de leurs politiques et programmes. Plus particulièrement, les ministères doivent savoir si les politiques et les programmes a) sont toujours pertinents et adaptés aux réalités de l'heure, b) s'ils donnent les résultats attendus, et c) s'il n'existerait pas d'autres moyens plus économiques de mener à bien les politiques et d'exécuter les programmes.

Le terme «programme» s'applique à n'importe quelle activité mise en place par un ministère dans le but d'atteindre ses objectifs à l'aide de divers instruments comme la réglementation, les transferts financiers, la prestation des biens et des services, la persuasion, les mesures fiscales sélectives, et l'imposition de frais pour les usagers. Un seul ministère, plusieurs ministères ou l'ensemble du gouvernement peut s'acquitter de la prestation des programmes. Dans ce contexte, une «politique» est définie comme un ensemble d'objectifs gouvernementaux généraux qui sont normalement atteints au moyen d'une série de programmes reliés.

Les normes ont pour but de saisir les attentes d'évaluation dans le contexte actuel, où les ministères doivent faire des choix difficiles pour gérer leurs ressources. En utilisant un langage et des critères communs, les normes offrent un fondement solide permettant aux ministères d'améliorer la qualité de la pratique d'évaluation

#### Review, Internal Audit and Evaluation

evaluation practice. They also provide the Treasury Board Secretariat with a basis for monitoring the implementation of government evaluation policy.

A department's evaluation manager provides professional staff support for evaluation. Typically, he or she also influences the shape and outcome of other activities mentioned in the standards but may not have the lead responsibility for them, e.g., developing the Operational Plan Framework (OPF), ongoing performance measurement, decision-making and reporting evaluation findings externally.

These evaluation standards are the product of many thoughtful comments and suggestions from the federal evaluation community and others. Their publication reflects the maturity and growing professionalism of federal evaluation practice. They will evolve as experience is gained in using them and information on needs change for performance.

#### Departmental Standards

- 100 Measurement and Analysis. Based on a strategic plan, the department credibly evaluates the performance of its policies and programs, taking into account the objectives and priority concerns of both the department and the government.
  - 110 A Program Framework for **Evaluation.** The department has a clearly articulated policy and program structure and adequate documentation on objectives and expected results, for both existing and new policies and programs. Examples are a well-developed Operational Plan Framework and evaluation frameworks.

Module - Gestion générale

#### Examen, vérification interne et évaluation

dans leur ministère. Elles fournissent également au Secrétariat du Conseil du Trésor un ensemble de critères qu'il pourra utiliser pour surveiller la mise en oeuvre de la politique d'évaluation.

Le gestionnaire d'évaluation d'un ministère offre le soutien professionnel requis dans le domaine de l'évaluation. Il ou elle influe également sur la conception et le résultat d'autres activités citées dans les normes, sans toutefois en être le principal responsable. Parmi ces activités, mentionnons la préparation du cadre du plan opérationnel (CPO), la mesure permanente du rendement, la prise de décisions et la communication des constatations d'évaluations à l'extérieur

Ces normes d'évaluation sont le résultat d'un grand nombre de commentaires et de suggestions recueillis auprès des évaluateurs de programmes fédéraux et auprès d'autres sources. Leur publication témoigne de la maturité et du professionnalisme croissant de la pratique de l'évaluation au gouvernement fédéral. Elles évolueront en fonction de l'expérience que nous tirons de leur utilisation et de la modification des besoins en information sur le rendement.

#### Normes ministérielles

- 100 Mesure et analyse. Le ministère réalise avec crédibilité l'évaluation du rendement de ses politiques et programmes, en se basant sur un plan stratégique tout en tenant compte des priorités et des objectifs ministériels et gouvernementaux.
  - 110 Structure des programmes pour l'évaluation. Le ministère a une structure des politiques et des programmes très claire et a une documentation appropriée sur les objectifs et les résultats attendus, tant pour les nouvelles politiques et les nouveaux programmes que pour ceux qui fonctionnent déjà. Mentionnons notamment le cadre du plan opérationnel et les cadres d'évaluation.

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

Evaluations normally are planned and conducted on entities that are consistent with the departmental structure.

120 Strategic Planning for Evaluation. Strategic concerns of the deputy head, line managers and the government are considered in scheduling and design of evaluations. Evaluation plans covering the strategic planning period and indicating associated resources are available to the Treasury Board.

130 Conduct of Evaluations. Disciplined evaluation studies produce objective, relevant and timely findings and conclusions on the performance of policies and programs.

200 Periodic Policy and Program Review. Departmental policies and programs are confirmed or modified in the light of evaluation findings. conclusions and recommendations.

300 External Reporting. The department reports evaluation findings and conclusions in a clear and balanced way and in a manner consistent with Cabinet and Treasury Board submission procedures and external reporting requirements.

> 310 Informing Treasury Board of the Findings and Results of Evaluations. The department makes available to the Treasury Board the findings, conclusions and consequences of evaluations in a balanced manner.

#### Examen, vérification interne et évaluation

Les évaluations sont normalement planifiées et réalisées en accord avec la structure du ministère

- 120 Planification stratégique de l'évaluation. Les préoccupations stratégiques du sous-ministre, des gestionnaires axiaux et du gouvernement sont prises en considération lors de l'établissement du calendrier et de la conception des évaluations. Les plans d'évaluation pour la période de planification stratégique, incluant une indication des ressources allouées aux évaluations, sont disponibles au Conseil du Trésor.
- 130 Réalisation des évaluations. Des études méthodiques d'évaluation génèrent des objectifs, des conclusions et constatations objectives, pertinentes et opportunes sur le rendement des politiques et des programmes.
- 200 Examen périodique du rendement des politiques et des programmes. Les politiques et les programmes ministériels sont maintenus ou modifiés à la lumière des constatations, conclusions et recommandations des évaluations.
- 300 Rapports externes. Les constatations et conclusions des évaluations sont présentées par les ministères, avec pondération et clarté, conformément aux exigences propres aux rapports externes, aux mémoires au Cabinet et aux présentations au Conseil du Trésor.
  - 310 Tenir le Conseil du Trésor au courant des constatations et résultats des évaluations. Le ministère met à la disposition du Conseil du Trésor, en les présentant de manière pondérée, les constatations, les conclusions et les impacts des études d'évaluation.

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

# 320 Cabinet and Treasury Board Submissions. The department incorporates relevant evaluation findings and conclusions in submissions to the committees of Cabinet and to the Treasury Board in a way that is balanced, and consistent with the relevant

submission procedures.

330 Parliament and the Public. The department makes evaluation findings and conclusions accessible to members of Parliament and the public through Part III of the Estimates, in accordance with TBS reporting standards.

#### Standards for Individual Evaluations

- 400 Relevance. The evaluation addresses the priority concerns and accountability requirements of departmental management and the government.
  - 410 Strategic Decision-making.
    Important departmental and government policy and program performance concerns, such as those identified for regulatory and science and technology programs, are considered in planning the evaluation.
  - 420 Accountability. The evaluation addresses issues that are needed for accountability reporting, including those involving key performance expectations (a) identified and

#### Examen, vérification interne et évaluation

- 320 Mémoires au Cabinet et présentations au Conseil du Trésor. Le ministère indique dans les mémoires aux comités du Cabinet responsables des politiques et dans les présentations au Conseil du Trésor les constatations et conclusions pertinentes des évaluations, le tout avec pondération et conformément aux règles appropriées de présentation de ces documents.
- 330 Parlement et grand public. Par l'entremise des parties III du Budget des dépenses, le ministère rend accessible aux membres du Parlement et au grand public, les constatations et les conclusions pertinentes des évaluations, conformément aux normes du SCT sur les rapports.

#### Normes pour les évaluations individuelles

- 400 Pertinence. L'évaluation tient compte des questions prioritaires et des exigences requises pour la responsabilisation de la gestion ministérielle et gouvernementale.
  - 410 Prise de décisions d'ordre stratégique. Lors de la planification de l'évaluation, le ministère considère les grandes préoccupations ministérielles et gouvernementales en ce qui a trait au rendement des politiques et des programmes, par exemple celles qui ont été spécifiées pour les programmes de réglementation et les programmes du domaine des sciences et de la technologie.
  - 420 Responsabilisation. Les questions posées au moment de l'évaluation permettent au ministère de s'acquitter de son obligation de rendre compte, notamment au chapitre des attentes

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

conveyed to the Treasury Board or (b) resulting from Cabinet decisions requesting evaluation information.

- 430 Basic Evaluation Issues. The full range of evaluation issues is considered at the planning stage of the evaluation: (a) does the policy or program continue to be consistent with departmental and government-wide priorities and does it realistically address an actual need? (relevance); (b) is the policy or program effective in meeting its objectives, within budget and without unwanted outcomes? (success): (c) are the most appropriate and efficient means being used to achieve objectives, relative to alternative design and delivery approaches? (costeffectiveness).
- 500 Measurement and Analysis. The evaluation produces timely, pertinent and credible findings and conclusions that managers and other stakeholders can use with confidence, based on practical, cost-effective and objective data collection and analysis.
  - Findings. Data gathering and analysis in investigations specific to the evaluation and from supporting ongoing measurement produce documented evidence on performance. The evidence is sufficient in relation to the decision-

#### Examen, vérification interne et évaluation

principales concernant le rendement a) qui ont été précisées et exprimées au Conseil du Trésor ou b) d'après les décisions du Cabinet qui soulignent la nécessité d'une information sur l'évaluation.

- 430 Questions fondamentales. Toutes les questions fondamentales de l'évaluation sont examinées au moment de la planification de l'évaluation, c'est-à-dire : a) La politique ou le programme est-il toujours en accord avec les priorités du ministère ou de l'ensemble du gouvernement et répond-il réellement aux besoins actuels? (la pertinence); b) La politique ou le programme atteint-il ses objectifs selon le budget établi et sans entraîner des répercussions néfastes importantes? (le succès); c) Utilise-t-on les movens les plus appropriés et les plus efficients pour atteindre les objectifs, par rapport aux solutions de rechange concernant la conception et la mise en oeuvre de la politique ou du programme? (la rentabilité).
- des constatations et conclusions qui sont à la fois opportunes, pertinentes et crédibles et dans lesquelles les gestionnaires et autres parties intéressées peuvent avoir confiance. Les constatations et les conclusions sont obtenues par l'utilisation de méthodes pratiques, rentables et objectives de collecte et d'analyse des données.
  - 510 Collecte des données, analyse et constatations. La collecte et l'analyse des données provenant de l'évaluation et des mesures permanentes démontrent le rendement. De plus, les preuves recueillies sont suffisamment solides pour appuyer le contexte décisionnel.

Module - Gestion générale

#### Review, Internal Audit and Evaluation

#### Examen, vérification interne et évaluation

making context. Evaluation findings are relevant to the issues addressed and follow from the evidence.

Les constatations sont pertinentes en regard des questions traitées et découlent des preuves recueillies.

- **520 Conclusions.** Conclusions on the evaluation issues are consistent with and clearly distinguished from the evaluation findings.
- 520 Conclusions. Les conclusions de l'évaluation sont cohérentes par rapport aux constatations tout en se distinguant clairement de celles-ci.
- 530 Government Information
  Policies. In planning and
  conducting the evaluation, the
  department complies with
  government policies related to
  information collection, use,
  preservation and dissemination.
- 530 Politiques gouvernementales en matière d'information. Lors de la planification et de la réalisation d'une évaluation, le ministère respecte les politiques gouvernementales en matière de collecte, d'utilisation, de conservation et de communication des données.
- 600 Evaluation Reports. Evaluation reports present the findings and conclusions in a clear and balanced manner and indicate their degree of reliability.
- 600 Rapports d'évaluation. Les rapports d'évaluation présentent les constatations et conclusions avec clarté et pondération tout en indiquant leur degré de fiabilité.
- 700 Use by the Department. The department uses the evaluation's findings, conclusions and recommendations to improve, modify or confirm the policy or program evaluated and to meet accountability reporting requirements.
- 700 Utilisation par le ministère. Le ministère utilise les constatations, les conclusions et les recommandations de l'évaluation pour améliorer, modifier ou maintenir la politique ou le programme évalué ainsi que pour s'acquitter de son obligation de rendre compte.

**Treasury Board Manual** 

Manuel du Conseil du Trésor

Treasury Board Conseil du Trésor of Canada du Canada

#### Volume:

Review, Internal Audit and Evaluation

#### **Amendment:**

Number: Date:

RIE / 94-1 31 July 1994

Total:

83 pages

This is a complete replacement of the former "Evaluation and Audit" volume of the Treasury Board Manual. Please discard the entire contents of the existing volume and replace the discarded material with the attached amendment. Complete the Record of amendments, then insert this amendment notice behind it.

#### Volume:

Examen, vérification interne et évaluation

#### **Modification:**

Numéro:

EVE / 94-1

Date: Total: 31 juillet 1994 83 pages

Voici un remplacement complet de l'ancien volume «Évaluation et vérification» du Manuel du Conseil du Trésor. Veuillez supprimer tout le volume et remplacez les pages supprimées par la modification cijointe. Complétez le Registre des modifications puis insérez cet avis modificatif à la suite du registre.

#### Last amendment:

Original publication dated January 1, 1992.

#### Dernière modification:

Publication originale le 1<sup>er</sup> janvier 1992.

Directeur exécutif Division de la revue gouvernementale et services de qualité Direction de la politique administrative

> Alan Winberg **Executive Director**

Government Review and Quality Services Administrative Policy Branch

Attachment

Pièce jointe



Treasury Board Manual

Manuel du Conseil du Trésor

General Management Component

Module - Gestion générale

Review, Internal Audit and Evaluation

Examen, vérification interne et évaluation

Amendment: RIE / 94-1

31 July 1994

Modification: EVE / 94-1

31 juillet 1994

#### **RATIONALE**

The entire content of this volume has been revised and republished.

For more information, please refer to the "Introduction" of the volume.

Note:

Complete revision of volume.

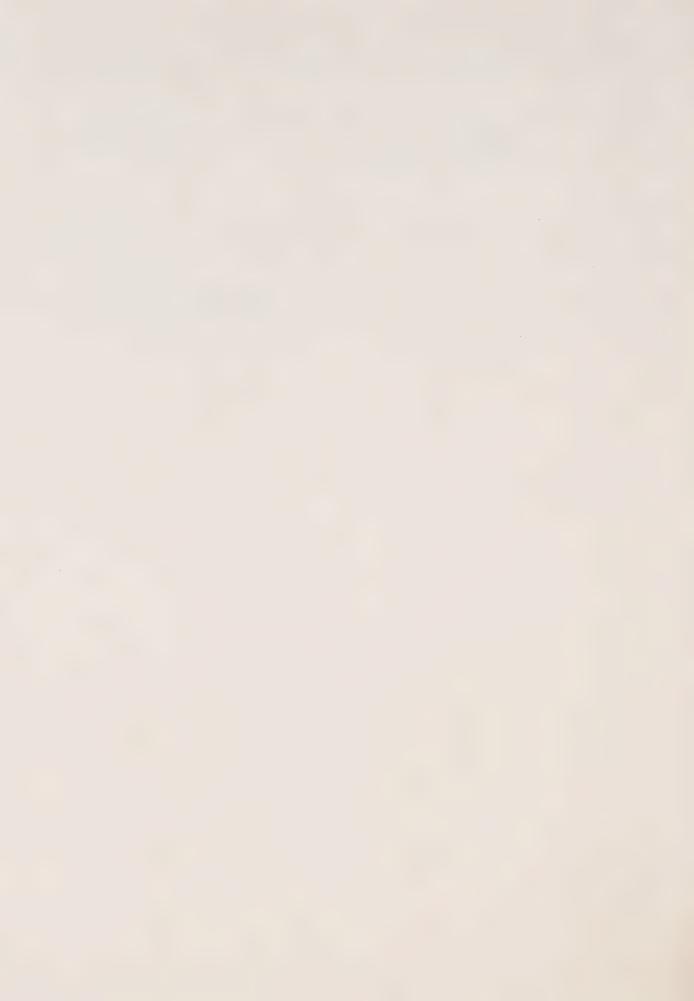
#### MOTIF

Tous les chapitres dans le présent volume ont été révisés et republiés.

Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter l'«Introduction» du volume.

Remarque: Révision complète du volume.

31-07-94



Treasury Board Manual

Information and Administrative Management

Review, Internal Audit and Evaluation

Manuel du Conseil du Trésor

Gestion de l'information et gestion administrative

Examen, vérification interne et évaluation

## Record of Amendments

# Registre des modifications

amendment/ modification	date	initials/initiales	amendment/ modification	date	initials/initiales
94-1	12/10/94	last.			

amendment/ modification	date	initials/initiales	amendment/ modification	date	initials/initiales	
				7		
			-			
					•	
			1			
-						
10						
				7		
* 1						
/ -						
				P=-		
					- 11	
			4			

*GRAND&TOY* L26-99578

